BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Chuyên đề

ĐÀM PHÁN VÀ KÝ KẾT HỢP ĐỒNG
(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)

Biên soạn: Th.S. Nguyễn Ngọc Điệp

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

"Bất cứ khi nào người ta trao đổi ý kiến nhằm thay đổi mối quan hệ, khi con người bàn bạc để đi đến thống nhất, họ đều phải đàm phán với nhau"

(Gerard I.Nirenberg)

Giao tiếp là hoạt động xã hội cơ bản, đóng vai trò quan trọng trong đời sống và kinh doanh. Trong cuộc sống hang ngày, giao tiếp tốt giúp chúng ta hạnh phúc, thành đạt hơn, dễ dàng giải quyết nhiều tình huống khó xử. Trong kinh doanh giao tiếp có thể quyết định đến sự thắng – thua của các đối tác. Ở chương này sẽ đề cập đến những vấn đề cơ bản của hoạt động giao tiếp như: khái niệm, phân loại giao tiếp, tầm quan trọng, các yếu tố cấu thành nên hoạt động giao tiếp, các phương tiện giao tiếp…. Trong chương này, chúng tôi cũng sẽ đi sâu hơn về kỹ năng lắng nghe – một trong những kỹ năng "khó" nhưng lại vô cùng quan trọng tác động đến hiệu quả giao tiếp.

1.1. Khái niệm và phân loại giao tiếp

1.1.1. Khái niệm

Giao tiếp là một quá trình hoạt động trao đổi thông tin giữa người nói và người nghe nhằm đạt được một mục đích nào đó. Thông thường, giao tiếp trải qua ba trạng thái: (1) Trao đổi thông tin, tiếp xúc tâm lý; (2) Hiểu biết lẫn nhau; (3) Tác động và ảnh hưởng lẫn nhau.



Hình 1.1: Một số hoạt động của giao tiếp

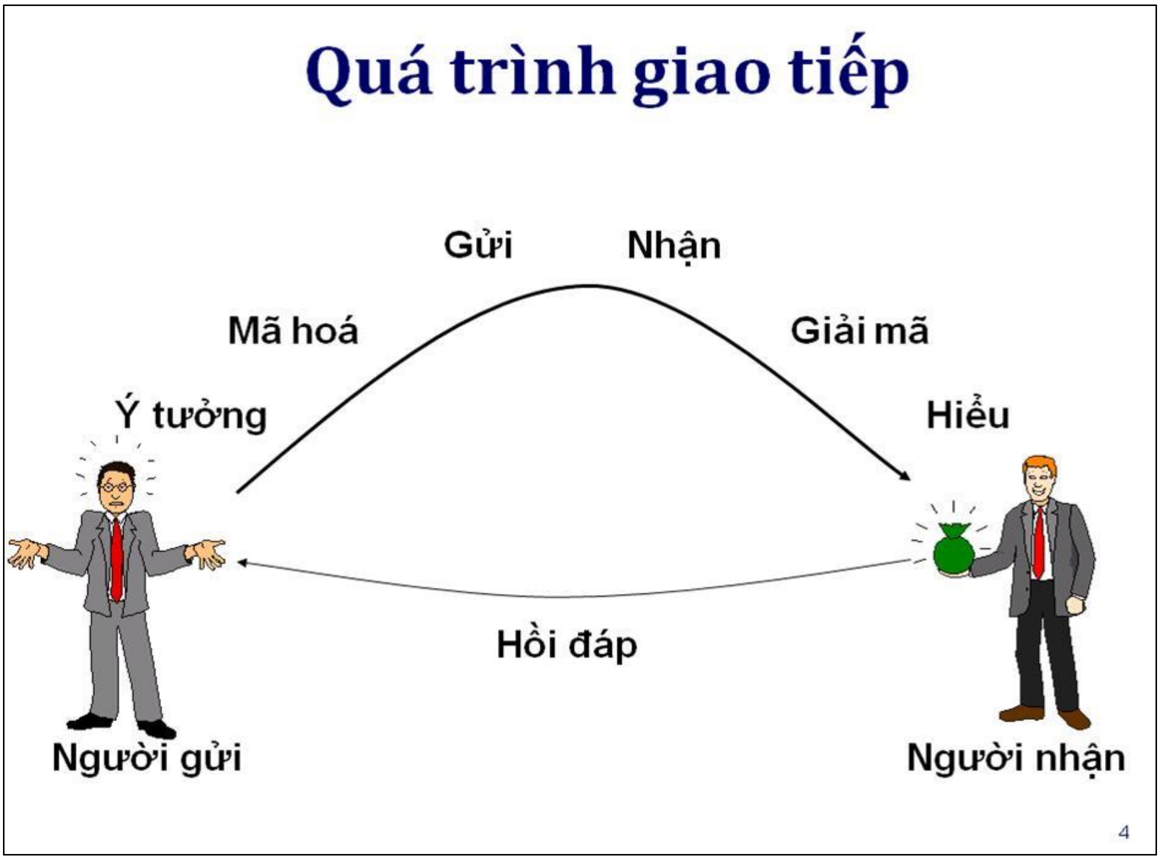
Giao tiếp là một quá trình phức tạp và được cấu thành bởi rất nhiều những yếu tố khác nhau như: người gửi, người nhận, thông điệp, kênh thông tin (có lời, không lời), bối cảnh… Tuy nhiên, có 3 yếu tố cơ bản cần phải được chú trọng trong quá trình rèn luyện kỹ năng giao tiếp đó là:

- ***Chủ thể và đối tượng tham gia quá trình giao tiếp***: (người gửi và người nhận):

Mỗi một cá nhân tham gia giao tiếp là một con người cụ thể, khác biệt về tính khí, tính cách, nhu cầu, sở thích, niềm tin… Chính vì điều này, trong giao tiếp rất dễ xuất hiện hiện tượng hiểu sai nghe nhầm.

- ***Thông điệp:*** Nội dung cần chuyển tải. Trong quá trình giao tiếp, thông điệp không phải lúc nào cũng dễ hiểu và dễ nhận thấy mà nó còn có những "nội dung ẩn" phía sau. Thông điệp có thể đơn thuần chỉ mang tính thông tin nhưng có nhiều trường hợp đan xen với cảm xúc, mong đợi, nhu cầu, sở thích… của các đối tượng tham gia giao tiếp.

- ***Kênh thông tin:*** Ngôn ngữ có lời hoặc không lời (cử chỉ, điệu bộ, ánh mắt, nụ cười,…)



Hình 1.2. Quá trình giao tiếp

1.1.2. Phân loại giao tiếp

Có nhiều kiểu giao tiếp khác nhau dựa trên những tiêu chí khác nhau.

- ***Xét trên hoạt động giao tiếp trong xã hội, có thể chia thành ba loại:***

Giao tiếp truyền thống: là các mối quan hệ giữa người và người hình thành trong quá trình phát triển xã hội, đó là quan hệ giữa ông bà, cha me, con cái, hàng xóm… và cuối cùng trở thành văn hoá ứng xử riêng trong xã hội.

Giao tiếp chức năng xuất phát từ sự chuyên hoá trong xã hội, ngôn ngữ… đó

là những quy ước, những chuẩn mực, thông lệ chung trong xã hội cho phép mọi người không quen biết nhau, rất khác nhau nhưng khi thực hiện những vai trò xã hội đều sử dụng kiểu giao tiếp đó (như quan hệ giữa xếp và nhân viên, người bán và người mua, chánh án và bị cáo...).

- *Giao tiếp tự do* là những quy tắc và mục đích giao tiếp không quy định trước như khuôn mẫu, nó xuất hiện trong quá trình tiếp xúc, tuỳ theo sự phát triển của các mối quan hệ. Loại hình giao tiếp này trong cuộc sống thực tế là vô cùng phong phú, trên cơ sở những thông tin có được và để giải toả xung đột mỗi cá nhân.

- ***Xét về khoảng cách tiếp xúc*** có hai loại trực tiếp và gián tiếp.

- *Giao tiếp trực tiếp* là phương thức mặt đối mặt sử dụng ngôn ngữ nói và phương thức phi ngôn ngữ (cử chỉ, hành động...) trong quá trình giao tiếp.

- *Giao tiếp gián tiếp* là phương thức thông qua một phương tiện trung gian khác như: thư từ, fax, email…

- ***Xét trên số người tham dự gồm các loại như:***

- *Giao tiếp song phương* (hai người giao tiếp với nhau)
- ***Giao tiếp nhóm*** (trong tập thể)
- ***Giao tiếp xã hội*** (quốc gia, quốc tế...).

- ***Xét trên tính chất giao tiếp gồm hai loại:***

- ***Giao tiếp chính thức*** là loại hình giao tiếp có sự ấn định của pháp luật, theo một quy trình đã được thể chế hoá.

- ***Giao tiếp phi chính thức*** không có tính ràng buộc hay mang nặng tính cá nhân, nhưng vẫn phải tuân theo các thông lệ, quy ước thông thường.

- ***Xét theo nghề nghiệp*** có các loại như *giao tiếp sư phạm, giao tiếp ngoại giao, giao tiếp kinh doanh...*

1.2. Tầm quan trọng của giao tiếp

Giao tiếp là cách thức để cá nhân liên kết và hòa nhập với nhóm, với xã hội. Thông qua giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, con người trao đổi thông tin với nhau, hiểu được nhau, để hành động và ứng xử phù hợp với hoàn cảnh và những chuẩn mực do xã hội quy định.

Trong giao tiếp, người ta cần làm thế nào để cảm nhận, hiểu được hành vi, ý nghĩ của người có quan hệ giao tiếp, của người cùng hoạt động với mình, đánh giá được thái độ, quan điểm, mục đích của người giao tiếp để đưa ra các hành động giao tiếp hiệu quả, được xã hội chấp nhận.

1.3. Các yếu tố cấu thành hoạt động giao tiếp

Trong quá trình giao tiếp xã hội không có sự phân cực giữa bên phát và bên nhận

thông tin, cả hai đều là chủ thể tích cực, luôn đổi vai cho nhau. Các chủ thể giao tiếp là những nhân cách đã được xã hội hóa, do vậy các hệ thống tín hiệu thông tin được họ sử dụng chịu sự chi phối của các quy tắc chuẩn mực xã hội trong một khung cảnh văn hóa xã hội thống nhất. Đồng thời, mỗi cá nhân là một bản sắc tâm lý với những khả năng sinh học và mức độ trưởng thành về mặt xã hội khác nhau. Như vậy, giao tiếp là một cấu trúc kép, nghĩa là giao tiếp chịu sự chi phối của động cơ, mục đích và điều kiện giao tiếp của cả hai bên, có thể được mô tả như sau:

Động cơ của S1 ----> Hoạt động giao tiếp ←---- Động cơ của S2
Mục đích của S1 --→ Hoạt động giao tiếp ←---- Mục đích của S2
Điều kiện của S1 ---→ Hoạt động giao tiếp ←---- Điều kiện của S2

Hình 1.3. Cấu trúc kép trong giao tiếp

Trong quá trình giao tiếp, hai người luôn tự nhận thức về mình, đồng thời họ cũng nhận xét, đánh giá về phía bên kia. Hai bên luôn tác động và ảnh hưởng lẫn nhau trong quá trình giao tiếp

1.4. Nguyên nhân của giao tiếp thất bại

Quá trình giao tiếp diễn ra có hiệu quả hay không là do người phát và người nhận thông tin có chung hệ thống mã hóa và giải mã hay không. Những khác biệt về ngôn ngữ, về quan điểm, về định hướng giá trị khiến quá trình giao tiếp bị ách tắc, hiểu lầm, gây mâu thuẫn giữa các bên.

Nhận thức của các bên tham gia giao tiếp là yếu tố gây ảnh hưởng trực tiếp và mạnh nhất đến hoạt động giao tiếp.

Trạng thái cảm xúc của người giao tiếp, niềm tin và quan điểm sống của người tham gia giao tiếp sẽ quyết định thông tin nào được chọn lọc tiếp nhận hoặc bị bóp méo.

Ngoài ra, có thể kể thêm một số yếu tố dẫn đến giao tiếp thất bại :

- ✓ Thông điệp đưa ra sai.
- ✓ Sử dụng phương pháp giao tiếp sai.
- ✓ Thông điệp không gửi đúng đối tượng.
- ✓ Không có thông điệp nào được đưa ra.
- ✓ Sự kết hợp của tất cả các yếu tố trên

Hộp 1.1: Để giao tiếp hiệu quả

Tạo không khí tự nhiên

Không khí của buổi trò chuyện ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý người nghe và sự tiếp nhận của họ với các thông điệp của người nói. Không khí tự nhiên giúp người nghe thoải mái hơn trong việc đưa ra các phản hồi và phản ứng cũng bớt gượng ép hơn là không khí quá nghiêm túc, kém thoải mái. Để tạo không khí tự nhiên, trước hết hãy chủ động cười tươi và pha trò một vài câu nhẹ nhàng. Dĩ nhiên cũng tùy đối tượng mà bạn có cách tạo không khí tự nhiên hợp lý. Khi mọi người đang có vẻ căng thẳng và tính chất buổi trò chuyện là nghiêm túc, hãy tạo không khí tự nhiên bằng cách thể hiện sự chân thành của bạn. Đừng cố gắng pha trò khi tất cả đang lo lắng, suy nghĩ về vấn đề gì đó.

Thay đổi âm điệu tạo tính trầm bổng cho lời nói

Nếu bạn cứ nói chuyện bằng một giọng đều đều thì người nghe sẽ chẳng biết điều quan trọng bạn muốn nhắn gửi với họ là gì. Vì vậy, hãy luyện tập cho giọng nói có tính trầm bổng, nhấn giọng, ngắt câu đúng chỗ để làm nổi bật thông điệp của bạn. Trước khi đưa ra thông tin quan trọng nên ngưng lại một lát, quan sát người nghe để lôi kéo họ về với cuộc trò chuyện, đồng thời tạo ra một khoảng chờ đợi nhỏ thể hiện điều đó đáng được chú ý, hãy chú ý nghe những lời sau đây vì điều này rất quan trọng…

Phát huy hiệu ứng của ngôn ngữ cơ thể

Bạn hãy để ý, trong các buổi diễn thuyết, những diễn giả được đánh giá là nói chuyện lôi cuốn, hấp dẫn thường rất hay “vung tay, múa chân”, lắc đầu, nhún vai… Đó chính là sự kết hợp hoàn hảo giữa lời nói và ngôn ngữ cơ thể. Chính việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể phù hợp đó mà diễn giả khiến người nghe cảm thấy được sức hút từ lời họ nói, và không bị nhàm chán. Để sử dụng ngôn ngữ cơ thể một cách tích cực, hãy mua một cuốn sách về ngôn ngữ cơ thể, trong đó sẽ lý giải cho bạn cử chỉ như thế nào sẽ thể hiện cảm xúc gì, luyện tập ra sao….Dĩ nhiên đừng nên lạm dụng ngôn ngữ cơ thể. Khi không cần thiết, việc hoa chân múa tay, lắc đầu nhún vai quá nhiều sẽ khiến cho người nghe cảm giác bạn đang cố ý thể hiện điều đó và từ đó cảm giác khó chịu với những gì bạn thể hiện.

Thăm dò cảm xúc người nghe

Trong khi nói, hãy để ý quan sát sự biểu cảm trên khuôn mặt, ngôn ngữ cơ thể của người nghe. Nếu họ có phản ứng nào đó không hài lòng, khó chịu hay thích thú thì tùy theo đó mà điều chỉnh chủ đề, phong cách nói cho phù hợp.

Luôn khiêm tốn, ngay cả khi bạn là chuyên gia, và hãy quyết đoán

Khiêm tốn nghĩa là bạn không khoe khoang chứ không phải im lặng, không đưa ra chủ kiến cho mình hay nêu ý kiến một cách dè dặt. Khiêm tốn là không nói chuyện một cách hống hách, tự đắc, xem thường người nghe và cứ luôn cho rằng mình đúng. Khiêm tốn là bạn tôn trọng khán giả, và biết rõ mình đang nói những gì.Bạn không thể hiện mình xuất sắc trong lĩnh vực nào đó nhưng khẳng định quan điểm của mình, điều bạn chắc chắn là đúng.

Mở đầu, kết thúc đúng thời điểm

Trong các yếu tố để giao tiếp hiệu quả, yếu tố thời gian đóng vai trò không kém phần quan trọng. Nếu bạn muốn thuyết phục ai đó trong khi họ đang buồn bã, hay cáu gắt thì rất dễ đưa lại hậu quả tồi tệ. Đưa ra một vấn đề tranh luận trong khi mọi người đều mù tịt về nó cũng là việc làm kém khôn ngoan. Nếu muốn biết ý kiến của ai đó về

1.5. Các phương tiện giao tiếp

1.5.1. Giao tiếp bằng ngôn ngữ

Ngôn ngữ được coi là phương tiện giao tiếp tổng hợp và chủ yếu. Trong ngôn ngữ có ba bộ phận cơ bản là ngữ pháp, từ vựng và ngữ âm. Cấu trúc ngữ pháp thường phản ánh trình độ phát triển của dân tộc chủ thể ngôn ngữ đó. Trong phạm vi một xã hội, một dân tộc, sự khác biệt về mặt từ vựng và ngữ âm giữa các cá nhân được ghi nhận rất rõ nét.

Khi một người giao tiếp với người khác, họ thường phải sử dụng ngôn ngữ nói hoặc viết để truyền đạt, trao đổi ý kiến, quan điểm, tư tưởng, tình cảm cho nhau. Có vốn ngôn ngữ phong phú rất có lợi trong giao tiếp. Trong giao tiếp, ngôn ngữ thể hiện không chỉ ý nghĩ và tình cảm của con người mà còn biểu hiện trình độ học vấn, trình độ văn hóa và nhân cách của con người. Hiểu biết và khéo léo trong việc sử dụng ngôn ngữ phù hợp là một trong yếu tố góp phần gây thiện cảm đối với người đối diện, tạo sự thành công trong giao tiếp. Chúng ta có thể tham khảo những ý kiến dưới đây về sự giao tiếp bằng ngôn ngữ:

- Lời nói phải đúng vai xã hội, đúng cương vị xã hội của con người. Khi giao tiếp với ai, chúng ta hãy định hướng cho cách giao tiếp ứng xử của mình sao cho phù hợp, không tự phụ kiêu căng mà cũng không tự ti, khúm núm.
- Lời nói phải phù hợp với trình độ người nghe. Trình độ quá chênh lệch về ngôn ngữ giữa người nói và người nghe có thể gây khó hiểu hoặc hiểu lầm.
- Bảo đảm nguyên tắc truyền đạt một thông điệp: rõ ràng, rành mạch, không có những từ, những câu thừa, nhưng mặt khác lại cho phép ở một số chỗ nào đó cần có sự lặp lại ít nhiều với mục đích nhấn mạnh, nêu bật những ý cần thiết.

Ngoài ra, cần chú ý những yếu tố sau để đạt hiệu quả trong giao tiếp bằng ngôn ngữ:

- Chuẩn bị trước trong đầu những gì cần nói.
- Tạo được sự chú ý của người nghe.
- Nói một cách rõ ràng, ngắn gọn và đủ nghe.
- Sử dụng những từ ngữ và thành ngữ quen thuộc, dễ hiểu.
- Nói bằng một giọng điệu phù hợp với hoàn cảnh, tình huống.
- Yêu cầu phản hồi qua hình thức nói. (Nhắc lại)

Một số yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp bằng lời:

- *Người nói*: Tốc độ, âm lượng, từ ngữ, trang phục, nét mặt…
- *Người nghe*: Sự sẵn sàng, lo lắng, bệnh tật
- *Môi trường*: Tiếng ồn, sự hiện diện của người lạ.

- *Khoảng cách khi giao tiếp*: ngồi quá xa hoặc quá gần.

- *Ngôn ngữ mang đặc tính cá nhân*: tuổi, giới, trình độ văn hóa, giáo dục nghề nghiệp

- *Âm điệu*: giọng nói nhẹ nhàng, lịch sự dễ đi vào lòng người…

- *Tính phong phú*: lượng từ càng nhiều, càng phong phú, sinh động, giàu hình ảnh dễ gây được cảm xúc mạnh.

- *Tính đơn giản, dễ hiểu*: trong giao tiếp không nên dùng từ một cách cầu kỳ, hoa mỹ. Nên dùng những từ ngữ phổ thông, dễ hiểu, tránh dũng những thuật ngữ chuyên môn …

- *Sự trong sáng*: sự trong sáng, rõ ràng của ngôn ngữ có tác dụng lớn đối với người nhận thông tin.

- *Tốc độ*: không nên nói quá nhanh, quá chậm hoặc nói nhát gừng.

Hộp1.2: Bí quyết giao tiếp của Abraham Lincoln

Cũng một phần nhờ việc áp dụng một số nguyên tắc giao tiếp đơn giản, nhanh chóng và hiệu quả, Abraham Lincoln đã thu được kết quả đáng ngạc nhiên. Từ một người thuộc tầng lớp thấp nhất trong xã hội, ông trở thành một trong những vị tổng thống vĩ đại nhất nước Mỹ. Dưới đây là 7 bí quyết quan trọng nhất trong giao tiếp và lãnh đạo mà Lincoln đã hiểu và nắm bắt được.

Nếu muốn giao tiếp một cách hiệu quả, bạn phải có điều gì đó để nói.

Giao tiếp chính là chia sẻ. Nhưng bạn không thể chia sẻ những gì bạn không biết. Một nhà văn hay một người diễn thuyết dù có nói hay như thế nào đi nữa nhưng nếu họ không muốn đề cập đến 1 vấn đề hoặc điều mà họ nói là không đúng thì sớm hay muộn, họ sẽ bị lật tẩy.

Lincoln đã viết thư cho một luật sư: "Thực ra điều đó rất đơn giản, bạn chỉ cần chăm chỉ và kiên trì. Hãy lấy những cuốn sách, đọc và nghiên cứu chúng kỹ lưỡng… Vấn đề chính ở đây là lao động, lao động và lao động."

Sử dụng các câu chuyện, phép so sánh và hình ảnh.

Nếu bạn muốn trở thành một người diễn thuyết có khả năng thuyết phục thì nói đúng thôi thì chưa đủ. Khán giả sẽ nhanh chóng quên mất các sự kiện, các con số và các lý lẽ mà bạn đưa ra. Tuy nhiên, họ sẽ nhớ những câu chuyện và những ví dụ cũng như hình ảnh và chất thơ trong lời nói của bạn. Đừng nói mà hãy chỉ cho khán. Hãy tạo nên một bức tranh và họ sẽ mang nó theo.

Đặt câu hỏi.

Khi còn là một luật sư, Lincoln đã nhận thấy sức mạnh của các câu hỏi có thể kháng kiện. Những câu hỏi hay có tác dụng rất lớn trong giao tiếp và lãnh đạo. Tuy nhiên, chúng lại thường không được sử dụng triệt để. Bạn có thể dùng câu hỏi để thu thập thông tin hay để dẫn dắt cuộc đối thoại. Thông thường, người đối thoại thậm chí sẽ không biết là bạn đang dẫn câu chuyện. Thông qua các câu hỏi, bạn có thể khiến họ nghĩ tới một chủ đề mà trước đó họ chưa tưngf nghĩ tới và hướng họ xem xét vấn đề đó theo một góc nhìn khác.

Am hiểu người nghe.

Nếu bạn muốn diễn thuyết có hiệu quả, bạn phải tìm hiểu thính giả của mình càng nhiều càng tốt. Hãy xem xét những người bạn bạn đang cố gắng giao tiếp là ai. Một số người muốn nghe tất cả các chi tiết. Một số người khác lại chỉ muốn nghe tóm tắt. Một số người bị dẫn dắt bởi cảm xúc, một số khác lại không tin vào cảm xúc.

Hãy để ý tới khán giả để quyết định họ có sẵn sàng nghe, sẵn sàng làm theo không. Henry Davi Thorea đã từng nói: "Để nói sự thật, bạn phải mất hai lần. Một lần để nói và một lần để lắng nghe".

Thuyết phục khán giả rằng bạn là người tốt nhất và hiểu rõ những sở thích của họ.

Khi bạn nói trước đám đông, bạn sẽ tạo ra tác động lớn nhất nếu bạn nghĩ tới bản thân mình, bạn không nên chỉ diễn thuyết mà hãy nói như là bạn đang nói chuyện với một người bạn về chủ đề mà bạn cho là quan trọng với họ.

Lincoln đã trích dẫn trong các bài nói chuyện của mình: "Một giọt mật ong thu hút nhiều ruồi hơn là một gallon mật đắng". Ông còn khuyên: "Nếu bạn muốn chiến thắng một người mà khiến họ phục thì đầu tiên hãy thuyết phục anh ta rằng bạn là một người tốt…Ngược lại, cố gắng hướng anh ta đánh giá theo cách của bạn, hoặc ra lệnh cho anh ta hành động, hoặc khiến anh ta nghĩ rằng mình bị bỏ rơi và xa lánh thì anh ta sẽ tự dằn vặt mình, khép mọi cánh cửa tới suy nghĩ và tình cảm của anh ta…".

Cân nhắc các hệ lụy của thông điệp bạn gửi đi.

Hãy cân nhắc tác động của những thông điệp mà bạn gửi tới khán giả trước khi bạn thực sự gửi nó đi. Nếu bạn định nói điều gì đó khiến ai đó không hài lòng, hãy tự hỏi: "Một thông điệp đầy sự tức giận sẽ mang lại điều gì?", "Nó có phá vỡ mối quan hệ đó không?", hoặc "Điều đó có tạo ra hậu quả gì không?". Lincoln đã từng viết: "Không một người nào vừa tự đánh giá bản thân mà vẫn có thể tự đấu tranh. Thà tước lấy quyền của một con vật hơn là để cho nó cắn rồi mới trừng phạt".

Trau dồi khả năng mỗi ngày.

Lincoln luôn thể hiện hết mình với những ý tưởng hay nhất và những phương thức giao tiếp tốt nhất của ông. Khi còn là một thanh niên, ông đắm mình vào các cuốn sách như như tiểu sử của George Washington, các nhân vật như Cicero, Demonsthenes, Franklin, và các vai kịch như Hamlet, Falstaff và Henry V. Sự tự tiến bộ không cần kinh nghiệm cá nhân. Lincoln tự mài giũa các kỹ năng giao tiếp bằng cách trở thành thành viên của các nhóm văn học và các hội phê bình.

Và Lincoln cũng tìm kiếm sức mạnh của sự chỉ trích. Ông nhận ra rằng một lời chỉ trích đúng khi bạn làm sai còn có ích hơn hàng ngàn câu nói tâng bốc bạn. Tuy nhiên, Lincoln không để sự chỉ trích làm huỷ hoại sự tự tin và ý chí lãnh đạo. Sự chỉ trích chỉ là phương tiện thông tin.

Nguồn: Lãnh đạo doanh nghiệp - Những bí quyết nhỏ làm nên thành công lớn.

Giao tiếp phi ngôn ngữ luôn đóng một vai trò quan trọng trong đời sống của mỗi người. Mỗi ngày, chúng ta phải tiếp nhận và phát đi rất nhiều những tín hiệu phi ngôn ngữ một cách chủ định hoặc không chủ định như tư thế cơ thể, nét mặt, cử chỉ, ánh mắt, giọng nói… Việc hiểu các tín hiệu hành vi phi ngôn ngữ là cần thiết để đảm bảo quá trình giao tiếp phi ngôn ngữ hiệu quả.

Những biểu hiện của giao tiếp phi ngôn ngữ:

- *Nét mặt :* Vui mừng - Buồn, ngạc nhiên, Sợ hãi, tức giận, Ghê tởm …(khoảng 2000 nét mặt)

- *Nụ cười* : Có bao nhiêu kiểu cười thì có bấy nhiêu cá tính: Cười mỉm, cười thoải mái, cười nhếch mép, cười giòn tan, cười tươi tắn, cười đôn hậu, cười gằn, cười chua chát…

- *Ánh mắt*: Thể hiện cá tính con người: Nhìn lạnh lung, nhìn thẳng, nhìn soi mói, nhìn lấm lét, nhìn trìu mến, nhìn đắm đuối…

- *Hình dáng con mắt*: mắt sâu, mắt tròn, mắt lá dăm, mắt lim dim, mắt luôn mở lớn.

- *Diện mạo:*Tạng người cao/ thấp, mập/gầy.

- *Khuôn mặt:* tròn, vuông, dài, trái xoan.

- *Sắc da:* trắng/đen, ngăm ngăm, xanh xao, tai tái…

- *Cử chỉ*: Cử động của đầu, tay, chân…

- *Tư thế*: đi, đứng, ngồi…

- *Không gian giao tiếp*

- *Những hành vi giao tiếp đặc biệt*: bắt tay, ôm hôn, vỗ vai, xoa đầu, khoác tay…

- *Các hành vi khác:* Hành vi hung hăng (không được mong đợi dễ dẫn tới các vấn đề tại nơi làm việc), Hành vi quyết đoán (được khuyến khích và quan trọng với các nhà QL các cấp, Hành vi yếu đuối (không được mong đợi, dễ dẫn tới thất bại trong việc đạt mục tiêu và hài lòng bất kỳ ai, kể cả người thể hiện nó).

Những yếu tố giúp giao tiếp phi ngôn ngữ đạt hiệu quả tốt:

- Thường xuyên giao tiếp bằng mắt.
- Các vẻ mặt biểu lộ xúc cảm.
- Tư thế thẳng nhưng thoải mái.
- Cử chỉ phù hợp.

Quá trình truyền thông là một tiến trình tương hỗ và tuần hoàn, trong đó có kẻ nói người nghe và ngược lại. Tuy nhiên, không phải ai cũng chú ý nghe và lắng nghe.

Các nhà nghiên cứu cho rằng ngay ở mức thông tin thuần túy, 75% các thông báo miệng không được chú ý đến, bị hiểu sai, hoặc bị lãng quên nhanh chóng. Khả năng lắng nghe và nắm bắt những ý nghĩa sâu sắc trong lời nói của người khác thì lại càng hiếm. Lắng nghe là một trong những kỹ năng rất quan trọng trong giao tiếp. Trong giao tiếp người ta thường dùng 42% thời gian cho việc nghe, còn lại 58% thời gian dành cho việc nói, đọc và viết.

Như vậy gần một nửa thời gian giao tiếp dành cho lắng nghe. Nhưng người ta lại dành thời gian rất ít cho việc rèn luyện kỹ năng lắng nghe.

Hộp 1.3: Bí quyết giao tiếp phi ngôn ngữ nơi công sở

Theo các nhà phân tích ngôn ngữ: Biểu đạt toàn bộ thông tin bằng 7%ngữ điệu+38% âm thanh+55%ngôn ngữ cơ thể. Do đó, giao tiếp "phi ngôn ngữ" là một trong những nhân tố quan trọng góp phần tạo nên thành công của dân công sở.

1. Ánh mắt

Đây là cách làm phổ biến và thường được "ưa chuộng" hơn hẳn, nguyên nhân không chỉ bởi nó là một hoạt động tốn ít calo, mà nó còn chứa đựng bao hàm ý lẫn sự tình tứ của người muốn truyền thông điệp, bởi thế mà nhân gian có câu "liếc mắt đưa tình", còn ở nơi công sở "liếc mắt đưa tin".

Chỉ cần cái nhau mày, liếc mắt sắc bén cũng khiến người tiếp chuyện hiểu sự không hài lòng của bạn. Một ánh mắt trìu mến, hàm chứa sự cổ vũ, đồng tình, khích lệ khiến của sếp hay đồng nghiệp cũng khiến bạn có thêm niềm tin vững bước trên con đường sự nghiệp của mình.

Lời khuyên đặc biệt dành cho nhân viên mới, cần đặc biệt chú ý từng nét mặt, cử chỉ của sếp cũng như đồng nghiệp, đặc biệt là ánh mắt, bởi nếu là người nhạy cảm bạn sẽ biết những bước kế tiếp cho con đường giành niềm tin và thành công trong sự nghiệp của mình.

2. Trang phục

Trong hội nghị hay đàm phán, cách ăn mặc của mỗi nhân vật đều có giá trị thông báo thông tin, bởi nó không những là phong cách thời trang thể hiện cá tính riêng của từng người, mà còn thể hiện địa vị cũng như tầm quan trọng của cuộc họp hay đàm phán.

Dù là vật vô tri vô giác, nhưng trang phục lại là những ấn tượng đầu tiên khi tiếp xúc với đối tác cũng như lần ra mắt đầu tiên trước nhà tuyển dụng, nó là một trong những nhân tố quan trọng trong việc "lấy lòng" đối phương.

Ngoài ra, trang phục đôi khi còn là phương tiện để thể hiện phong cách ăn mặc, xu hướng thời trang, đẳng cấp của mỗi người. Cũng đôi khi nó là cầu nối cho những ai "hợp gu" dễ dàng thân thiết và bắt chuyện với nhau khi cùng một sở thích.

3. Tư thế, điệu bộ

Một thế đứng thẳng, bước chân nhanh nhẹn, nhẹ nhàng khiến mọi người xung quanh đều cảm nhận được sự năng động, nhiệt huyết trong con người bạn, từ đó sinh ra sự quý mến hay cảm giác ngưỡng mộ, tin tưởng…

Tư thế thẳng thắn, khoan thai, cùng với thái độ bình tĩnh, tràn ngập sự tự tin luôn là ưu điểm "hút" ánh nhìn chú ý và sự đánh giá cao của nhà tuyển dụng. Không ai có cảm tình hay ngợi khen những tư thế ngồi ngỗ ngược, mất mỹ quan, hay dáng đi hiện rõ sự" luồn lách" xu nịnh. Qua tư thế của bạn, mọi người phần nào đoán biết tính cách và con người của bạn, hãy cẩn thận nếu không muốn ai đó nắm được yếu điểm của mình.

4. Ngữ điệu nói

Nói nhanh hay chậm, ngữ điệu khiêm nhường hay tự cao tự đại…cũng là một trong những nhân tố quyết định sự thành công của bạn. Nói với tốc độ quá nhanh khiến mọi người không thể bắt kịp và nắm bắt nội dung bạn muốn truyền đạt, nói quá chậm lại không có sự truyền cảm luôn khiến người nghe muốn ngủ gật. Giọng điệu quá kiêu, tự cao thể hiện cá tính hay năng lực "ăn to nói lớn" của mỗi người nhưng lại gây sự khó chịu với người xung quanh…

Trong bất kỳ tình huống, trường hợp nào (dù sang trọng, thân mật hay suồng sã…) đều nên "học ăn học nói", giữ thái độ ôn hòa, ngữ điệu nói vừa phải khiến thông tin truyền đi được hiểu đúng và rõ nghĩa.

5. Quà tặng

Giá trị lớn nhất ở mỗi phần quà tặng không mang tên vật chất mà đó là yếu tố tinh thần, nặng về tình nghĩa. Giữa đồng nghiệp với nhau, việc tặng những món quà nhỏ nhân ngày đặc biệt nào đó cũng khiến mối quan hệ hai phía trở nên khăng khít, thân mật hơn.

Tuy nhiên, đặc biệt lưu ý đến những món quà tặng sếp. Đừng vì lợi ích cá nhân nào đó mà tặng quà để lợi dụng. Nên xuất phát từ sự kính trọng hay lòng biết ơn do tạo công ăn việc làm, do chiếu cố…Vấn đề này hết sức nhạy cảm, do đó bạn cần cân nhắc kỹ trước khi tặng quà sếp kẻo gây hiểu nhầm.

6. Nụ cười

Sự thành công, ủng hộ, khuyến khích luôn được đánh dấu bằng những nụ cười thân thiện. Luôn giữ thái độ hòa nhã với nụ cười thường trực trên môi không những mang lại cảm giác thân thiện với mọi người xung quanh mà còn khiến chính bản thân có được sự khoan khoái, thanh thản.

Trái lại, cần cảnh giác cao độ với những nụ cười mỉa mai, giả tạo của đồng nghiệp nhằm tránh xa các trò" chơi khăm" của "ma cũ" hay "đối thủ". Làm được điều này không những đã tránh được mối họa mà còn thể hiện sự nhạy cảm trong chính năng lực phán đoán và cảm nhận của bạn.

1.6. Kỹ năng lắng nghe trong giao tiếp

1.6.1 Tầm quan trọng của lắng nghe trong giao tiếp

Tại sao chúng ta nên lắng nghe?

Trong giao tiếp thông thường, lắng nghe có mấy lợi ích sau đây:

- Thoả mãn nhu cầu của đối tượng. Không có gì chán bằng khi mình nói mà không ai thèm nghe. Vì vậy, khi bạn lắng nghe người ta nói, chứng tỏ bạn biết tôn trọng người khác và có thể thoả mãn nhu cầu tự trọng của anh ta.

- Thu thập được nhiều thông tin hơn. Bằng cách khuyến khích người ta nói bạn sẽ có được nhiều thông tin, từ đó có cơ sở mà quyết định. Bạn càng có được nhiều thông tin thì quyết định của bạn càng chính xác.

- Tạo ra mối quan hệ tốt đẹp với người khác. Khi một người tìm được một người có cảm tình lắng nghe thì sẽ nảy sinh một mối quan hệ tốt đẹp. Lắng nghe giúp tình bằng hữu tăng trưởng và kết quả sẽ là sự hợp tác trong hoạt động.

- Tìm hiểu được người khác một cách tốt hơn. Lắng nghe giúp bạn nắm bắt được tính cách, tính nết và quan điểm của họ, vì họ sẽ bộc lộ con người của họ trong khi nói.

- Giúp người khác có được một sự lắng nghe có hiệu quả. Bằng cách tạo dựng một không khí lắng nghe tốt, bạn sẽ thấy rằng những người nói chuyện với bạn trở thành những người lắng nghe có hiệu quả.

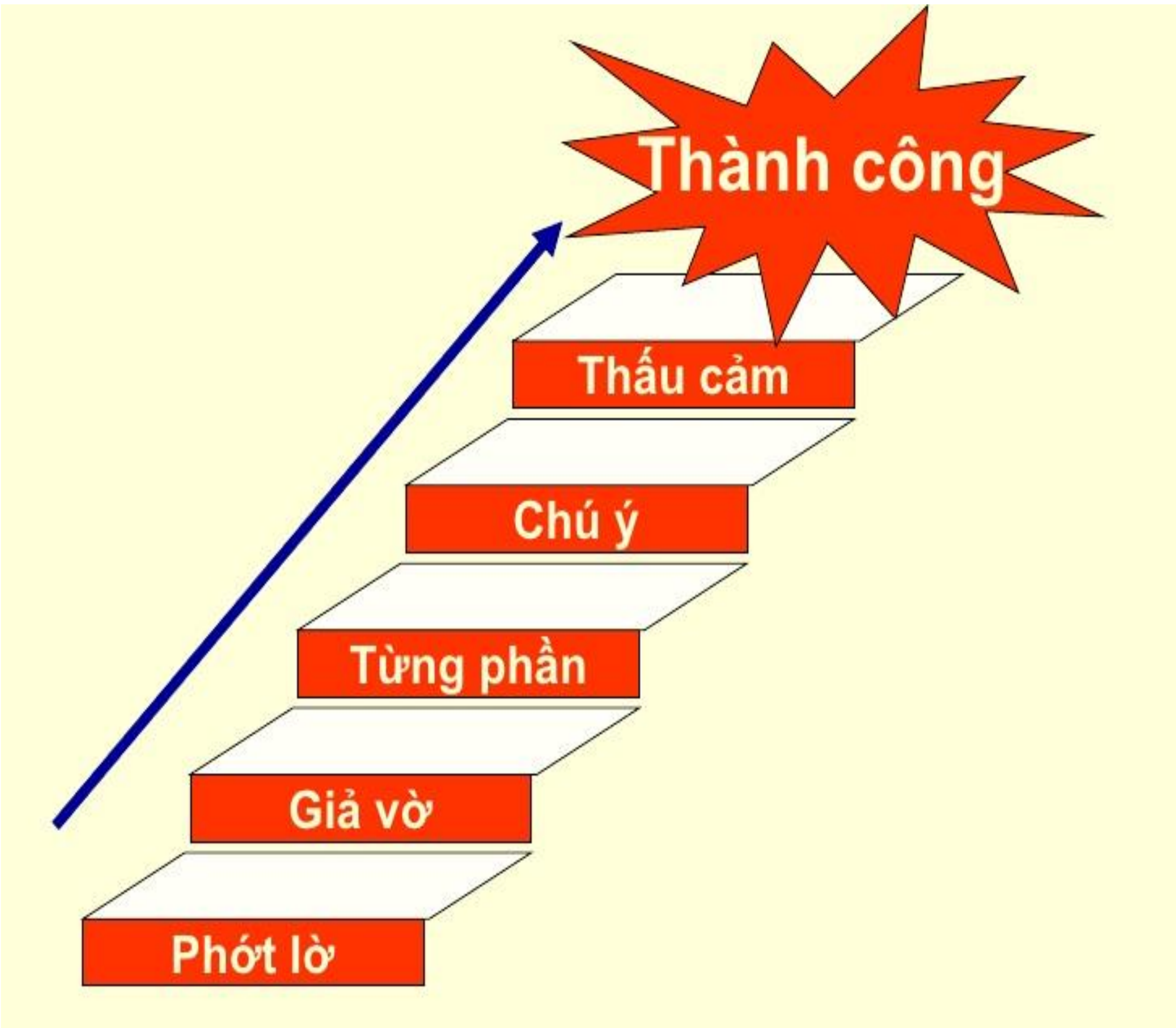
- Lắng nghe giúp chúng ta giải quyết được nhiều vấn đề. Có nhiều vấn đề, nhiều sự mâu thuẫn không giải quyết được chỉ vì hai bên không chịu lắng nghe để hiểu nhau. Bằng sự cởi mở của mình và bằng cách khuyến khích người ta nói, hai bên sẽ phát hiện ra những nguyên nhân dẫn đến mâu thuẫn và cùng nhau đưa ra các giải pháp để thoát sự xung đột đó.

1.6.2. Lắng nghe có hiệu quả

"Nghe" có 5 năm mức độ khác nhau:

- Làm lơ: Thực sự không nghe gì cả.
- Giả vờ nghe: để làm người khác quan tâm bằng cách lặp đi lặp lại một cách máy móc và đôi khi không đúng chỗ như: "ừ, đúng, đúng…".
- Nghe và chọn lọc(từng phần): tức là chỉ nghe một phần lúc nói chuyện.
- Chăm chú nghe, tập trung chú ý và sức lực vào những lời mình nghe được.
- Nghe thấu cảm: còn rất ít người thực hiện mức độ nghe này, đây là hình thức nghe cao nhất, là đặt mình vào vị trí, tình cảnh của người khác để hiểu được họ có cảm nghĩ như thế nào. Khi nghe thấu cảm bạn sẽ đi sâu vào ý kiến của người khác, qua đó bạn phát hiện, bạn nhìn cuộc đời theo cách nhìn của người khác, bạn

hiểu được tâm tư tình cảm của họ.



Hình 1.4. Các cấp độ của việc NGHE

1.6.3. Những rào cản trong lắng nghe

- ***Tốc độ tư duy***(Sự khác nhau về tốc độ truyền và nhận tin): tốc độ tư duy của con người cao hơn nhiều so với tốc độ nói, vì vậy khi nghe người khác nói ta thường có thừa thời gian và thường dùng thời gian dư thừa này để suy nghĩ những vấn đề khác, nghĩa là tư tưởng bị phân tán. Do đó khi nói về một vấn đề nào đó bạn nên nói một cách ngắn gọn, không nên dài dòng và cũng không nên nói quá chậm sẽ dễ khiến người nghe mất tập trung.

- Nói trung bình 160 – 180 từ/phút.
- Đọc nhanh gấp 2-3 lần nói.
- Người nghe xử lí thông tin nhanh gấp 2 -3 lần người đọc.
- Con người suy nghĩ nhanh hơn từ 10-20 lần họ nói.

- ***Sự phức tạp của vấn đề:*** trước những vấn đề phức tạp, đặc biệt khi những vấn

đề đó không liên quan đến chúng ta, chúng ta thường có xu hướng chọn con đường dễ nhất, đó là bỏ ngoài tai, không nghe gì cả.

- ***Sự thiếu được tập luyện:*** lắng nghe là một kỹ năng, để "biết lắng nghe" chúng ta cần phải được luyện tập. Từ nhỏ cho đến khi trưởng thành, chúng ta được rèn luyện nói, viết, đọc nhiều hơn là học cách lắng nghe, đây là một nghịch lý.

- ***Sự thiếu kiên nhẫn:*** để lắng nghe có hiệu quả chúng ta cần phải biết kiên nhẫn với ý kiên của người khác. Hiện tượng "hai người cùng nói, tranh nhau nói"… do khi nghe người khác nói chúng ta thường bị kích thích, muốn có ý kiến đáp lại và muốn nói ngay ý kiến đó. Nếu không biết kiềm chế, không biết kiên nhẫn nghe người kia thì việc nghe của chúng ta cũng sẽ không hiệu quả.

- ***Sự thiếu quan sát bằng mắt:*** 80% lượng thông tin được truyền qua các phương tiện phi ngôn ngữ. Vì vậy muốn lắng nghe có hiệu quả, chúng ta không chỉ dùng thính giác mà còn phải dùng cả những giác quan khác, đặc biệt là mắt, để nắm bắt được tất cả thông tin mà người đối thoại phát đi, cả những thông tin thành lời và không thành lời, trên cơ sở đó mới có thể hiểu chính xác ý của người đối thoại.

- ***Những thành kiến, định kiến tiêu cực:*** nghe là một quá trình nhận thức. Quá trình lắng nghe và kết quả của nó không chỉ phụ thuộc vào thông tin và người phát ra thông tin đó mà cả đặc điểm tâm lý của người nghe, đặc biệt là những thành kiến, định kiến của họ với người cung cấp thông tin

- ***Những thói quen xấu khi lắng nghe***: *lười lắng nghe, cắt ngang lời, giả vờ nghe, đoán trước ý người nói…*

1.6.4. Các bước lắng nghe có hiệu quả

1.6.4.1. Tập trung

Yếu tố đầu tiên để lắng nghe hiệu quả đối tác giao tiếp là tập trung. Tập trung có nghĩa là trong một thời điểm chỉ làm một việc. Nhiều người giao tiếp không thành công vì trong khi lắng nghe người khác truyền tải thông điệp thì để các công việc khác xen vào. Kết quả là thông điệp được truyền tải từ người nói đến người nghe không có chung một cách hiểu như nhau. Tập trung lắng nghe cũng là biểu hiện tôn trọng người nói, giúp người nói có thêm sự tin tưởng để giao tiếp một cách cởi mở hơn.

1.6.4.2. Tham dự

Người nói phải có người nghe, người gửi phải có người nhận. Tham dự trong lắng nghe được biểu hiện bằng sự chú ý của đôi mắt, những cái gật đầu của người nghe. Về ngôn từ là những từ điệm như: dạ, vâng ạ, thế ạ, thật không?...

1.6.4.3. Hiểu

Nhiều cuộc giao tiếp diễn ra trong bối cảnh ông nói gà, bà nói vịt vì không hiểu được thông điệp của giao tiếp. Để hiểu được thông điệp của người gửi, yêu cầu người

nghe phải xác định lại thông điệp bằng cách trình bày lại nội dung của người nói theo cách hiểu của mình hoặc bằng cách đặt câu hỏi để xác nhận như: Tôi hiểu như thế này có đúng không? Hoặc ý anh là thế này…?

1.6.4.4. Ghi nhớ

Cái gì cũng chép cũng ghi, không biết thì hỏi tự ti làm gì là nguyên tắc cơ bản của giao tiếp. Để ghi nhớ thông điệp của quá trình giao tiếp bạn không thể nhớ hết tất cả những gì mà người nói truyền tải. Bạn phải biết chọn lọc những thông điệp chính mà người nói muốn truyền tải. Cách tốt nhất để bạn không quên đi những thông tin cơ bản của một cuộc giao tiếp là trước mỗi cuộc giao tiếp bạn nên chuẩn bị cho mình một cuốn sổ và một cây bút. Đó là những công cụ quan trọng nhất giúp bạn ghi nhớ những thông tin quan trọng của một cuộc giao tiếp.

1.6.4.5. Hồi đáp.

Giao tiếp là một quá trình tương tác hai chiều giữa người gửi và người nhận. Sau khi nhận thông điệp, người nhận giải mã thông điệp bước tiếp theo cần có sự hồi đáp với người gửi. Có đi có lại mới toại lòng nhau, mới có thể hoàn chỉnh quá trình giao tiếp cũng như lắng nghe. Sơ đồ sau đây mô tả quá trình hồi đáp thông điệp trong giao tiếp.

1.6.4.6. Phát triển

Giao tiếp không phải là một thời điểm là là một quá trình. Quá trình hối đáp là sự chấm dứt cho một chu trình giao tiếp và tìm hiểu thông điệp. Phát triển sẽ giúp cho quá trình giao tiếp được bước sang một chu trình mới. Chu trình lắng nghe được mô tả như trên là một mô hình khép kín và diễn ra liên tục theo chiều xoáy chôn ốc đi lên.

1.6.5. Các kiểu lắng nghe

1.6.5.1. Lắng nghe để thu thập thông tin

Mục đích lắng nghe để tìm kiếm dữ liệu hoặc các vấn đề mà ta cần biết. Khi nghe chú ý đến các cử chỉ, điệu bộ, giọng nói để chắt lọc thông tin chính xác, cần thiết. Chủ động nghe và lái câu chuyện theo mục đích của mình bằng một số phương pháp như:

Đặt câu hỏi

Phương pháp gợi mở - Phương pháp khống chế

Phương pháp cân bằng - Phương pháp xoay chuyển ...

1.6.5.2. Lắng nghe để giải quyết vấn đề

Đòi hỏi người nghe phải có khả năng phân tích, tổng hợp. Một số thủ thuật như ghi nhanh những gợi ý để phản hồi. Cố gắng đoán trước được ý nghĩ của họ. Tổng kết lại toàn bộ câu chuyện, sau đó phân tích và đưa ra thông tin phản hồi.

1.6.5.3. Lắng nghe để thấu cảm

Mọi người đều muốn người khác lắng nghe mình. Lắng nghe để thấu cảm đòi hỏi khéo léo, tế nhị, có hiểu biết và đặc biệt có sự tin tưởng.

- Cố gắng không ngắt lời, tỏ ra hiểu, thông cảm với họ. Chờ thời điểm thích hợp mới nói.
- Dùng câu hỏi để hiểu sâu hơn suy nghĩ của người khác.

Việc thấu hiểu hoàn toàn rất khó nhưng vẫn có thể hiểu, chia sẻ được với người khác

1.7. Kỹ năng nói chuyện trước công chúng

1.7.1. Người nói (diễn giả)

1.7.1.1.Hầu hết mọi người cảm thấy sợ hãi, lo âu trong lần diễn thuyết đầu tiên.

Một số biện pháp khắc phục:

- Đừng nghĩ về mình (cách nghĩ "ta là trung tâm" sẽ làm cho bạn lo lắng, hãy nghĩ về nội dung bài nói chuyện).
- Giảm lo lắng, sợ hãi. Cần làm một số động tác thể dục: xoay cổ, xoay vai, co duỗi tay, thả lỏng toàn thân.
- Gợi ý cho giọng nói tốt:
  - Tập nói ngân nga, nói nhỏ, nói thầm ở nhiều cung bậc khác nhau
  - Tập thở: hít vào thở ra có kiểm soát hơi thở đều sẽ giúp giọng nói không run.
  - Tập khả năng diễn đạt rõ ràng bằng lời (chứ không bằng tay).
  - Phát âm chính xác không nói ngọng, cà lăm, giọng địa phương….

1.7.1.2. Giới thiệu mình với người nghe để tạo mối quan hệ tin tưởng.

1.7.1.3. Khi đứng trên diễn đàn hãy cố gắng đưa mắt về phía người nghe

Nên chọn sáu người ở các vị trí khác nhau:

- 1 người ngồi giữa hàng ghế đầu
- 2 người ngồi hai biên
- 1 người ngồi trung tâm
- 2 người ngồi hai góc cuối

Khi bạn hướng mắt về những người này dường như toàn bộ cử tọa sẽ được ánh mắt của bạn quan tâm.

1.7.1.4. Sử dụng các phương tiện phi ngôn ngữ một cách tự nhiên. Tránh đứng im hoặc vung tay quá nhiều.

1.7.1.5. Tránh các thói quen xấu: hắng giọng, ho khan, dùng một số từ "được chứ?", "phải không?" quá nhiều.

1.7.1.6. Sử dụng các mẫu chuyện vui, hài hước sát với chủ đề để thu hút người nghe.

1.7.1.7. Hãy cố gắng trình bày phần mở đầu tốt tạo ấn tượng và mối quan hệ tốt đẹp giữa người nói và người nghe. Phần kết thúc tốt để củng cố chủ đề bài nói.

1.7.1.8. Linh hoạt, chủ động điều chỉnh nội dung, khối lượng bài nói có thể kết thúc sớm tốt hơn là nói dài.

1.7.1.9. Ăn mặc lịch sự, cẩn thận, nghiêm túc phù hợp với hòan cảnh.

1.7.1.10. Xuất hiện trước công chúng một cách tự tin và tỏ ra hứng thú với buổi nói chuyện

1.7.2. Tìm hiểu người nghe.

Trước và trong quá trình "lắng nghe" ai đó, cần quan tâm một số vấn đề:

- Số lượng người nghe.

- Đối tượng nghe là ai? Học vấn, nghề nghiệp, tuổi tác…

=> phán đoán mức độ tinh tế của người nghe

- Thái độ chung của họ với các vấn đề bạn sẽ trình bày (đồng tình, phản đối…). Họ thực sự quan tâm hay bị bắt buộc.

- Không gian buổi nói chuyện. Khoảng cách xa, gần giữa người nói và người nghe. Môi trường nhỏ, ấm cúng nói tỉ mỉ, lâu. Môi trường thoáng, lớn, ngoài trời nói ngắn gọn.

- Buổi nói chuyện tổ chức vào những thời điểm thích hợp trong ngày, thời gian nguời nghe tỉnh táo nhất.

Ví dụ: Cuối giờ làm việc buổi sáng hay buổi chiều không thuận lợi => chỉ nên nói ngắn gọn.

- Người đánh giá bài nói chuyện chính là người nghe. Bài nói chuyện hay là được người nghe đồng tình tán thưởng. Mọi sự chuẩn bị của chúng ta (từ nội dung, cách trình bày…) luôn chú ý đến đối tượng này.

1.8. Nghệ thuật ứng xử nơi công sở

1.8.1. Giao tiếp với cấp trên

- Trình bày ngắn gọn những đề xuất, yêu cầu hay đánh giá, suy nghĩ của bạn về vấn đề. Biết khi nào nên rút lui.

- Nhạy cảm để biết khi nào cấp trên cần sự giúp đỡ mà không phải chờ hỏi tới.

- Đừng hiểu các thứ theo nghĩa đen. Nên hiểu và hành động theo chú ý của cấp trên. Nên ghi chép khi sếp giao nhiệm vụ quan trọng.

- Trong thời điểm nước sôi lửa bỏng, cứ để sếp giải tỏa đừng "quật" lại. Chọn thời điểm thích hợp để nói.

- Khi bạn mắc lỗi hãy để sếp thấy bạn có thể vượt qua với sự giúp đỡ của họ. Không nên ủ rủ, thất vọng.

- Chia sẻ những thú vui không liên quan đến công việc.

1.8.2. Giao tiếp với đồng nghiệp

- Hãy tỏ cho đồng nghiệp biết bạn cần họ. Đừng kênh kiệu.

- Quan tâm đến thành công của đồng nghiệp

- Đừng sợ thừa nhận hạn chế và sai lầm của mình. Nên sẵn sàng học hỏi và cần sự giúp đỡ của đồng nghiệp.

- Khi công việc không trôi chảy tránh đổ lỗi cho nhau.

- Nếu có bất đồng nên nói chuyện riêng và thẳng thắn với nhau, tránh nói trước tập thể.

- Sử dụng óc khôi hài khi thích hợp

- Đừng quan tâm đến những câu nói bóng gió, “ câu chuyện trà nước”

1.8.3. Giao tiếp với cấp dưới

- Hãy để họ nói hết những điều mà họ muốn nói.
- Sức mạnh của lời khen công khai.
- Hãy lắng nghe ý kiến của cấp dưới trước khi phản ứng lại.
- Hãy tìm ra ưu điểm nào đó trước khi phê bình
- Thừa nhận mình sai (nếu có)
- Hãy xin họ lời khuyên (kích thích khả năng sáng tạo)
- Thông cảm với hoàn cảnh của cấp dưới. Chia sẻ những điều không liên quan đến công việc.
- Có thể để cho nhóm tự quyết định những vấn đề liên quan đến họ.
- Thỉnh thoảng nên nói đùa.

1.8.4. Giao tiếp với khách hàng đến cơ quan

- Chào hỏi lịch sự, gọi cả tên, họ các chức danh (nếu có)
- Phải chủ động chào, bắt tay, mời ngồi, mời nước… Hỏi thăm xã giao vài ba câu và vào ngay nội dung chính của công việc.
- Chọn thời cơ đúng lúc hãy đưa công văn, thư, quà biếu
- Duy trì sự nhiệt tình, vui vẻ trong suốt thời gian tiếp khách (không làm việc khác)
- Nhìn vào mắt người giao tiếp, lắng nghe, gật đầu, mỉm cười… để khuyến khích họ nói. Tránh cử chỉ bất nhã.
- Nói ngắn gọn, rõ ràng, ngôn ngữ giản dị, dễ hiểu, lập luận chặt chẽ sẽ gây được sự mến phục của khách.
- Khiêm tốn, tôn trọng khách
- Kết thúc cuộc gặp nhớ bắt tay, chào tạm biệt (và chú ý đến tư trang của khách, nếu quên thì nhắc khéo). Tùy khách mà tiễn tới cửa, ra tận xe, ra sân bay...

1.9. Tình huống:

Với cương vị quản lý, John tự hào về việc anh ta luôn sát cánh cùng đồng đội và duy trì chính sách mở cửa cho họ. John cảm thấy bản thân anh ta hiểu khá rõ về từng thành viên và luôn sắp xếp những cuộc đối thoại cá nhân với họ, không chỉ là về công việc mà còn trong cuộc sống.

Gần đây anh nhận thấy tiến độ công việc của Natalie có vẻ tụt hậu so với cả đội. Cô tỏ ra xao nhãng trong lúc họp cũng như không đưa ra được ý kiến nào hữu ích cho kế hoạch.

John hỏi thăm Natalie liệu cô có đang không ổn không. Natalie tỏ ra khá đề

phòng, cô nói: "Anh hỏi làm gì? Tôi ổn."

Vài tuần nữa trôi qua và Natalie vẫn cứ thế, John bắt đầu lo lắng bởi Natalie chính là sức mạnh của cả đội.

John đã phải nhờ cậy tới phương pháp lắng nghe thấu cảm để tìm hiểu nguyên nhân tại sao chất lượng công việc của Natalie lại tụt dốc không phanh như vậy. Và John tìm được câu trả lời, nhưng nó lại không hề liên quan gì tới công việc.

John cho triệu tập Natalie tới văn phòng. Anh chỉ đơn giản hỏi rằng liệu anh có giúp gì được cho cô không. Anh lắng nghe từng lời Natalie nói đồng thời lưu ý tới những gì cô không đề cập. Anh cẩn thận không làm gián đoạn lời kể của cô. Sau đó John mới hiểu được rằng Natalie đang trải qua một giai đoạn khó khăn, vừa có một cuộc hôn nhân đổ vỡ, vừa phải chăm sóc cha mẹ già đau bệnh.

John để ý tới ngôn ngữ cơ thể của Natalie, cô ấy cúi đầu và mắt nhìn xuống. Trông cô ấy hoàn toàn suy sụp.

Sau khi để Natalie trút hết tâm can ra với mình, John tỏ thái độ an ủi và không phán xét. Anh đề nghị gỡ bỏ tạm thời một phần gánh nặng công việc cho Natalie để cô toàn tâm toàn ý giải quyết khó khăn trước khi cô lấy lại được phong độ cũ. Anh cũng nhắc cho cô biết về những ưu đãi mà bộ phận nhân sự có thể dành cho cô như đưa ra lời tư vấn, kế hoạch tài chính… vân vân.

Quan trọng không kém, John giữ bí mật về cuộc nói chuyện này. Anh hứa với Natalie đây là chuyện giữa hai người với nhau, và động viên Natalie cập nhật cho mình tình hình đều đặn. John cho phép cô lưu lại buổi tư vấn mà cô đã lên kế hoạch thông qua bộ phận nhân sự của công ty.

John quan tâm tới nỗi thống khổ của Natalie và lắng nghe cô ấy một cách đầy cảm thông. Kết quả: Natalie chỉ tốn một tháng để lấy lại cân bằng và khi trở lại cô đã làm việc với một thái độ hăng say hơn bao giờ hết, và không cần phải nói, sợi dây gắn bó giữa Natalie với John, với đội và với công ty đã ngày càng bền chặt.

(nguồn: http://ctxhtth.vicongdong.vn/news/view.aspx?newsId=48671369)

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Giao tiếp là gì? Tầm quan trọng của giao tiếp trong đời sống và kinh doanh? Các cách phân loại giao tiếp?
2. Các yếu tố cấu thành nên giao tiếp? Những nguyên nhân khiến giao tiếp có thể thất bại?
3. Có những phương tiện giao tiếp nào
4. Để giao tiếp có hiệu quả thì nên lắng nghe như thế nào?
5. Những vấn đề cần chú ý trong giao tiếp công sở?

CHƯƠNG 2. ĐÀM PHÁN – NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN

Đàm phán là việc ai trong chúng ta cũng biết, cũng đã từng làm, thậm chí làm thường xuyên kể từ lúc mới được sinh ra. Đàm phán là 1 hoạt động điển hình của giao tiếp kinh doanh. Tuy nhiên không phải ai cũng hiểu bản chất của đàm phán, hay không phải ai cũng biết cần làm gì trước mỗi cuộc đàm phán để có thể dành thắng lợi. Ở chương này, sẽ cho chúng ta biết những vấn đề cơ bản có liên quan đến đàm phán như: Đàm phán là gì? Bản chất của đàm phán? Các kiểu đàm phán? Các hình thức hay phương thức đàm phán.

2.1. Bản chất của đàm phán

Đàm phán hay thương lượng luôn là một phần của cuộc sống. Đàm phán khởi nguồn từ chỗ chúng ta muốn có một vật gì hay điều gì từ ai đó để thoả mãn nhu cầu của mình và chúng ta bắt đầu nghĩ xem sẽ đem những thứ gì mình có để đổi lấy vật đó hay điều đó. Vật trao đổi đương nhiên phải là thứ có giá trị với bên kia, có thể đáp ứng nhu cầu nào đó của họ. Ví dụ khi ta muốn mua một một căn nhà, một chiếc ôtô, thậm chí chỉ đơn giản như mua một chiếc áo hay một mớ rau, hoặc khi đứa trẻ đói và muốn bố mẹ cho ăn…Nhiều người sẽ nghĩ mục đích của đàm phán là để có được một thoả thuận tốt nhất cho mình nhưng trong kinh doanh, đàm phán nên hướng tới việc tạo lập những mối quan hệ thân thiết bền vững. Điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp có được nhiều cơ hội thành công hơn trong tương lai.

Đàm phán là sự tổng hợp các phương thức mà chúng ta sử dụng để truyền đạt thông tin về điều mình mong muốn, ước nguyện và trông đợi từ người khác – cũng như là cách để chúng ta nhận thông tin về những mong muốn ước nguyện và trông đợi từ người khác*[1]*

Đàm phán là quá trình 2 hoặc nhiều bên làm việc với nhau để đạt được thoả thuận[3]

Đàm phán là quá trình giải quyết các xung đột mâu thuẫn một cách hoà bình[3]

Đàm phán là bàn bạc để tìm ra một giải pháp khả thi cho những sự khác biệt[3])

Đàm phán là thống nhất phương thức trao đổi: cho tôi cái mà tôi muốn, đổi lại anh sẽ được cái mà anh cần *[1]*

Đàm phán là quá trình 2 hoặc nhiều bên có những lợi ích chung và lợi ích xung đột, cùng nhau tìm ra và thống nhất 1 giải pháp để giải quyết vấn đề[1]

Một thực tế căn bản của cuộc sống là chúng ta không bao giờ đạt được tất cả những gì mình muốn, vì vậy đàm phán không phải là một quá trình mà trong đó *người*

ta học cách chấp nhận thoả hiệp mình có như là một sự thay thế thoả mãn cho cái mà mình nghĩ là thực sự muốn

Có nhiều cách quan niệm về đàm phán tuy nhiên có 3 điều cần chú ý khi tìm hiểu về bản chất của đàm phán*[1]*

- *Thứ nhất, đàm phán không phải là một môn khoa học*: Sự hài lòng với kết quả cuối cùng có vai trò quan trọng hơn cả. Vì vậy để đàm phán thành công chúng ta cần phải dẫn dắt đối phương đi tới chỗ cùng chia sẻ sự hài lòng với mình. Đôi khi đàm phán kết thúc với kết quả hoàn toàn khác với mục tiêu ban đầu đặt ra, nhưng chúng ta lại thấy hài lòng và thoải mái về mặt tinh thần và điều đó quan trọng hơn cái giá phải trả.



- *Thứ hai, đàm phán không phải là một tình huống mà chiến thắng là tất cả:* Có nhiều quan niệm khác liên quan tới đàm phán chứ không chỉ có khái niệm thắng hay thua. Thắng hay thua chỉ là cách nghĩ 2 chiều với khái niệm chúng ta tham gia đàm phán với một điều gì đó cụ thể trong đầu và kết thúc khi có được kết quả đó hoặc không được gì. Trong một cuộc đàm phán thành công, cần phải tạo dựng được sự tin cậy và quan hệ hữu hảo, coi đó như là một phần của quá trình đàm phán và là một nhân tố quan trọng tạo nên kết quả của đàm phán

- *Thứ ba, đó không phải là một sự việc diễn ra liên tục:* Hầu hết các cuộc đàm phán bao gồm một loạt những buổi thảo luận riêng rẽ với đủ mọi quy mô và hình thức khác nhau. Hiếm khi chỉ có một cuộc thảo luận hoặc cuộc họp có đầu cuối rõ ràng. Vì thế thường xảy ra tình huống trong quá trình đàm phán nào đó có sự thay đổi về hoàn cảnh hoặc có những yếu tố mới nảy sinh khiến người ta thay đổi quan điểm của mình. Chúng ta không thể khẳng định rằng điều nói hôm qua thì hôm nay vẫn đúng như vậy.

2.2. Các kiểu đàm phán

Có 2 kiểu đàm phán: ***đàm phán cạnh tranh(đàm phán thắng – thua)*** và ***đàm phán hợp tác(đàm phán hai bên cùng thắng)***

2.2.1. Đàm phán cạnh tranh

Trong quá trình đàm phán, nếu *các bên đều nỗ lực bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường của đối tác* thì cách đàm phán này được gọi là ***đàm phán cạnh tranh.*** Với phương thức đàm phán cạnh tranh, các bên đàm phán chỉ tập trung vào những mâu thuẫn trực tiếp mà không tìm hiểu nguyên nhân phía sau những mâu thuẫn đó nhu cầu thực sự là gì. Vấn đề chính trong đàm phán cạnh tranh chính là lợi ích của

người này đúng bằng sự mất mát của người kia. Nếu bên này được thì bên kia mất. Tổng số phần lợi ích của cả hai bên đàm phán không thay đổi trong suốt quá trình diễn ra đàm phán. Chính vì vậy mà các bên phải cạnh tranh với nhau để dành phần thắng. Kết quả là ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ giữa các bên.



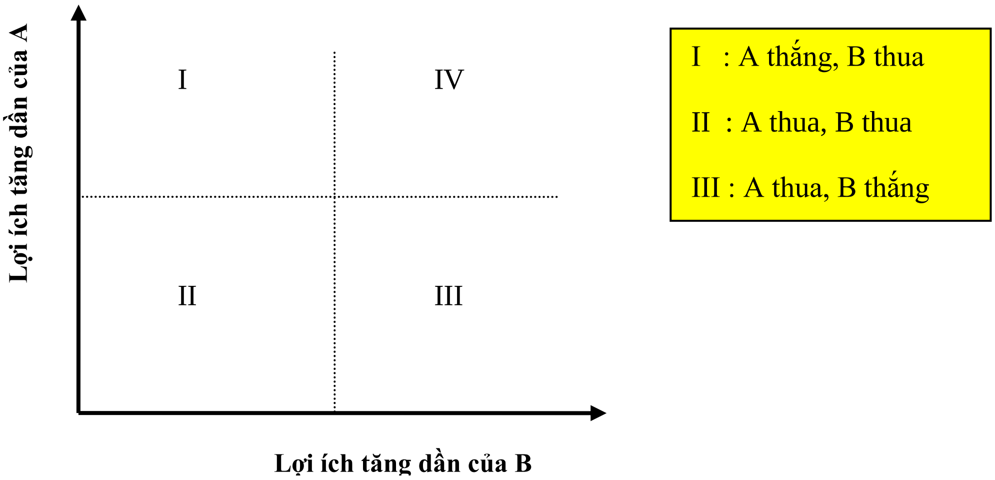
Ví dụ: Trong một cuộc mua bán bất động sản, cả bên bán và bên mua đều cho rằng họ sẽ mất bất cứ điều gì nếu nhân nhượng cho bên kia. Điều duy nhất tồn tại trong cuộc đàm phán mang tính chất cạnh tranh này chính là tiền. Một đồng vào túi người này cũng chính là một đồng đã tuột khỏi túi người kia và ngược lại. Vì vậy cả bên bán và bên mua đều cố gắng chứng minh để giành được phần có lợi nhất cho mình.

Trong một cuộc đàm phán cạnh tranh khó có thể đưa ra sự thỏa hiệp dựa trên những sở thích khác nhau. Việc đàm phán thường bị hạn chế, không có cơ hội cho sự sáng tạo hay mở rộng phạm vi đàm phán

2.2.2. Đàm phán hợp tác

Trong cuộc đàm phán mà các bên hợp tác với nhau để đạt được lợi ích lớn nhất hay tìm ra một thoả thuận tối ưu bằng cách hợp tác các mối quan tâm của họ trong sự nhất trí cao, chú trọng vào nhu cầu thực sự (lợi ích cốt lõi) đằng sau mỗi lập trường – nghĩa là lợi ích các bên chứ không phải sự đối lập về lập trường. Cách đàm phán dựa trên lợi ích cốt lõi này được gọi là đàm phán hợp tác và cũng là cơ sở để các bên cùng thắng trong đàm phán. Trong đàm phán hợp tác có thể có nhiều điều khoản và nhiều vấn đề để đàm phán. Mục đích là mỗi bên tạo ra càng nhiều lợi ích cho mình và cho đối tác càng tốt. Sự thỏa hiệp là để đạt được những thứ bên này cần nhưng đồng thời cũng không để mất lòng bên kia.

Cơ sở để cùng thắng trong đàm phán: Trong đàm phán thường có 4 kết quả: Thua – thua; Thắng – thua; thua – thắng và thắng - thắng được minh hoạ ở sơ đồ sau:



Hình 2.1. Các kết quả của đàm phán

Giải pháp lý tưởng nhất cho xung đột lợi ích của 2 bên nằm ở vị trí thứ IV – Lợi ích cả hai bên đều được thoả mãn. Giải pháp ở vị trí I và III thì chỉ giúp thoả mãn lợi ích của một bên, trong khi vị trí thứ II thậm chí thoả mãn nhu cầu các bên là ít nhất. Giải pháp IV chính là mục tiêu cho tất cả các cuộc đàm phán.

"Cùng có lợi" là yếu tố cốt lõi của đàm phán. Một số người đàm phán cho rằng mục tiêu quan trọng nhất của họ là lợi dụng những sơ hở của đối tác. Làm như vậy thực chất là tự chuốc lấy thất bại vì nếu quyền lợi của một bên đàm phán không được quan tâm, bên đó sẽ rút lui.

Bảng2.1: Đàm phán cạnh tranh và đàm phán hợp tác

Đặc điểm	Đàm phán cạnh tranh	Đàm phán hợp tác
Kết quả	Thắng – Thua hoặc Thua– Thắng	Thắng – Thắng
Động lực	Lợi ích cá nhân	Lợi ích chung và lợi ích riêng
Lợi ích	Đối lập	Khác nhau nhưng không đối lập
Mối quan hệ	Ngắn hạn	Dài hạn hoặc ngắn hạn
Vấn đề liên quan	Đơn lẻ	Nhiều
Khả năng đàm phán	Không linh hoạt	Linh hoạt
Giải pháp	Không sáng tạo	Sáng tạo

Mục đích của đàm phán là để thoả mãn nhu cầu của mình một cách tốt nhất chứ không phải là bảo vệ lập trường hay chiến thắng đối tác. Hầu hết các cuộc đàm phán trong kinh doanh không đơn thuần chỉ là đàm phán cạnh tranh hay đàm phán hợp tác mà các yếu tố cạnh tranh và hợp tác thường xen lẫn nhau. Khó khăn của người đàm phán là phải có những lựa chọn mang tính chiến lược, phải biết cân bằng những chiến

lược mang tính cạnh tranh và những chiến lược mang tính hợp tác, phải biết đòi hỏi những xung đột lợi ích hoặc tạo giá trị bằng cách trao đổi thông tin để dẫn tới giải pháp đem lại lợi ích chung.

2.3. Phương thức đàm phán

Trong kinh doanh có rất ít cuộc đàm phán theo phương thức một – một, có nghĩa là hai người hoặc hai nhóm ngồi đối diện nhau để bàn bạc nhằm đi đến kết cục hoặc đạt được mục đích hoặc không chỉ trong một lần gặp. Đa số các cuộc đàm phán có liên quan tới nhiều hơn hai bên và có thể tiến hành theo nhiều giai đoạn. Mỗi giai đoạn chỉ liên quan đến một vấn đề cụ thể.

2.3.1. Đàm phán nhiều bước

Là những cuộc đàm phán diễn ra trong thời gian dài với nhiều giai đoạn khác nhau. Với từng giai đoạn đàm phán, mỗi bên cam kết tuân theo những lời hứa với đối phương và những trao đổi trong tương lai. Đàm phán nhiều bước cho phép các bên tiến hành đàm phán dựa trên trao đổi liên tục và xuyên suốt.

2.3.2. Đàm phán đa phương

Đàm phán trong nhiều lĩnh vực nói chung và trong kinh doanh nói riêng thường liên quan tới nhiều hơn hai bên và có nhiều hơn hai người. Sự liên minh và liên kết có thể hình thành giữa các bên trong đàm phán đa phương và có thể ảnh hưởng đến tiến trình và kết quả đàm phán. Sự liên minh nhằm tạo ra quyền lực hay nâng cao vị thế cho các thành viên tham gia đàm phán để tăng khả năng chiến thắng bất cứ thành viên đơn lẻ nào liên qua tới đàm phán. Có hai hình thức liên minh:

- *Liên minh tự nhiên:* Được hình thành giữa những bên có chung nhiều mối quan tâm giống nhau. Hình thức liên minh này khó chia rẽ vì các bên được gắn kết chặt chẽ với nhau. *Ví dụ: công đoàn, hội phụ nữ, đoàn thanh niên, hiệp hội người tiêu dùng, hội doanh nghiệp trẻ,…*

- *Liên minh về một vấn đề duy nhất:* Được hình thành khi các bên khác nhau (mỗi bên theo đuổi những mục đích riêng) hợp nhất lại để ủng hộ hoặc chống lại một vấn đề duy nhất, thường là vì nhiều lý do. Hình thức liên minh này có nguy cơ dễ bị chia rẽ hơn vì các bên trong hình thức liên minh này kết hợp với nhau về một vấn đề duy nhất nhưng với những lý do khác nhau nên thường chỉ giải quyết được nhu cầu của một bên. Những bên còn lại có thể không được đáp ứng nhu cầu như mong muốn. Ví dụ: Một liên minh là sự hợp tác tạm thời của những cá nhân hay tổ chức riêng biệt cùng nhau liên kết vì một mục đích chung

2.4. Các hình thức đàm phán

Đàm phán là quá trình giao tiếp nên cơ bản giao tiếp có các hình thức nào thì

đàm phán có thể sử dụng các hình thực đó, cụ thể: Đàm phán bằng văn bản; Đàm phán bằng gặp mặt đối thoại trực tiếp; Đàm phán qua điện thoại, video call; Đàm phán thông qua bên thứ 3...

Mỗi một hình thức đàm phán được sử dụng, phát huy những hiệu quả khác nhau trong các điều kiện, hoàn cảnh cụ thể cả về không gian, thời gian, các chủ thể tham gia đàm phán. Việc sử dụng hình thức nào cho phù hợp, đem lại hiệu quả cao là nghệ thuật, trình độ, kinh nghiệm của người tổ chức đàm phán.

2.5. Phong cách đàm phán

Phong cách đàm phán là một trong những loại "vũ khí" mà các nhà đàm phán thường sử dụng. Việc lựa chọn phong cách nào cũng có thể coi là quyết định mang tính chiến lược. Có nhiều phong cách đàm phán: tấn công hay phòng thủ, phô trương hay dè dặt, thân thiện hay thù địch, cởi mở hay kín đáo, mềm mỏng hay cứng rắn? Nhà đàm phán có thể tùy đặc điểm, tính chất mỗi cuộc đàm phán để lựa chọn cho mình phong cách phù hợp.

Tuy nhiên, việc thể hiện phong cách đã lựa chọn như thế nào, nhất là khi đối mặt với các đối tác, gặp nhiều áp lực từ phía đối tác là việc không đơn giản. Do đó nhà đàm phán cần lựa chọn phong cách nào mà bản thân mình cảm thấy thoải mái, tự tin, và khi phân vai cho các thành viên thì cần đảm bảo rằng vai trò đó phù hợp với phong cách tự nhiên của họ. Tốt nhất là chọn phong cách hoặc phân vai gần giống với bản chất tự nhiên của họ. Dù chọn phong cách nào thì cũng cần phải suy nghĩ thấu đáo, cẩn thận và bình tĩnh.

Bảng 2.2: Đặc điểm phong cách *mềm mỏng* và *cứng rắn*

	Mềm mỏng	**Cứng rắn**
Mối quan hệ	Các bện coi nhau là bạn bè	Các bên coi nhau là đối thủ
Mục tiêu	Đạt thỏa thuận	Chiến thắng

Thái độ:	- Nhượng bộ để nuôi dưỡng mối quan hệ - Mềm mỏng trước vấn đề và người thương lượng - Tin tưởng lẫn nhau - Thay đổi quan điểm dễ dàng - Đưa ra đề xuất - Đưa ra mong muốn tối thiểu - Chấp nhận sự mất mát 1 phía để đạt được thỏa thuận - Tìm kiếm câu trả lời là cách bên kia sẽ chấp nhận - Kiên quyết đạt thỏa thuận - Cố gắng tránh tranh cãi - Nhượng bộ trước áp lực	- Đòi hỏi nhượng bộ như là điều kiện của mối quan hệ - Cứng rắn trước vấn đề và người thương lượng - Không tin tưởng lẫn nhau - Bám chặt vào quan điểm - Đe dọa - Che dấu mong muốn tối thiểu - Đòi hỏi đáp ứng lợi ích từ 1 phía là cơ sở thỏa thuận - Tìm kiếm câu trả lời là cách bạn sẽ chấp nhận - Kiên quyết giữ quan điểm - Cố gắng chiến thắng trong cuộc tranh cãi - Gây áp lực

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Đàm phán là gì? Khi nào thì chúng ta nghĩ đến việc phải đàm phán với ai đó?
2. Có những kiểu đàm phán nào?
3. Trình bày các phương thức và hình thức đàm phán?
4. Các phong cách đàm phán? Theo bạn phong cách nào đem lại hiệu quả cao hơn trong đàm phán?

CHƯƠNG 3. CÁC GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

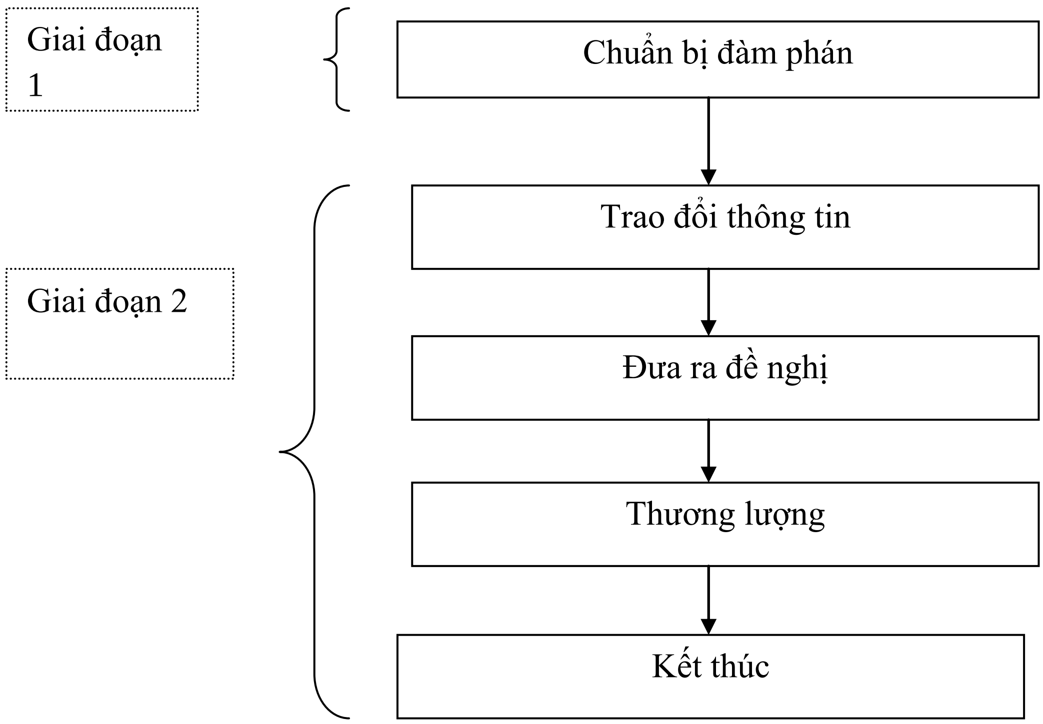
Chương này đề cập đến các nội dung chủ yếu trong mỗi cuộc đàm phán. Tùy theo tính chất từng cuộc đàm phán ta sẽ xem xét vận dụng linh hoạt thì mới có thể đạt được kết quả mong muốn. Thông thường một cuộc đàm phán có thể chia thành 3 giai đoạn:

- ***Giai đoạn chuẩn bị:*** *Trước tiên các bên đàm phán cần xác định rõ mục tiêu của mình trên cơ sở phân biệt những gì mình muốn và những gì mình thực sự cần. Sau đó các bên đàm phán sẽ thu thập thông tin cần thiết để đưa ra đề xuất của mình và tìm hiểu vị thế của đối tác đàm phán. Cuối cùng, các bên đàm phán sẽ thành lập đoàn đàm phán, lựa chọn chiến lược và chiến thuật đàm phán phù hợp, xác định địa điểm, thời gian, lịch trình làm việc, chuẩn bị kỹ năng và tài liệu đàm phán*
- ***Giai đoạn thương lượng:*** *Bao gồm các hoạt động cụ thể:*

  - ***Trao đổi thông tin:*** *Trong giai đoạn này, các bên đàm phán trao đổi thông tin liên quan đến tình huống đàm phán, xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau, thăm dò xem đối tác quan tâm đến điều gì và dự đoán kết quả đàm phán. Giai đoạn này đòi hỏi nhà đàm phán phải có kỹ năng lắng nghe và quan sát đối tác tốt, cũng cần suy nghĩ một cách linh hoạt*
  - ***Đưa ra đề nghị:*** *Đây là giai đoạn mà các bên đàm phán đưa ra đề nghị để thăm dò phản ứng của đối tác. Những người đàm phán sẽ đặt câu hỏi để làm rõ đề nghị của đối tác, tóm tắt những thông tin đã nhận được và đáp lại bằng một đề nghị phù hợp với nhu cầu của đối tác. Giai đoạn này có vai trò tạo bối cảnh cho việc thương lượng diễn ra sau đó*
  - ***Thương lượng:*** *Các bên xem xét lý lẽ và kết quả mà đối tác mong muốn trong tương quan với kết quả mà mình mong muốn. Giai đoạn này cũng diễn ra việc trao đổi lợi ích, một bên đề nghị các bên kia đáp ứng các nhu cầu của mình và đổi lại họ sẽ đáp ứng các nhu cầu của bên kia.*

- ***Giai đoạn kết thúc:*** *Ở giai đoạn này, các bên sẽ tổng kết lại toàn bộ những kết quả đã đạt được và tìm cách giải quyết một số vấn đề vướng mắc còn lại. Sau đó, một bên đàm phán sẽ đưa ra đề nghị cuối cùng. Nếu đề nghị cuối cùng này được chấp thuận, các bên tiến hành ký kết hợp đồng. Ngược lại, cuộc đàm phán kết thúc mà không đạt được thoả thuận này.*

Có thể mô hình hóa các giai đoạn của đàm phán trong kinh doanh bằng sơ đồ dưới đây:



Hình 3.1. Các giai đoạn của đàm phán

3.1. Chuẩn bị đàm phán

Chuẩn bị là công việc quan trọng và cần thiết trước khi làm bất cứ điều gì. Đối với đàm phán, chuẩn bị còn là công việc thiết yếu để đàm phán thành công. Chuẩn bị giúp cho người đàm phán sự tự tin cần thiết khi đàm phán. Ngược lại, nếu không chuẩn bị hoặc chuẩn bị không chu đáo sẽ khiến người đàm phán bị động, bộc lộ điểm yếu và có thể rơi vào thế bất lợi.

Chuẩn bị đàm phán bao gồm các công việc cụ thể sau:

3.1.1.Xác định các mục tiêu đàm phán

Một trong những nguyên nhân đàm phán thất bại đó là vì xác định sai mục tiêu hoặc đặt mục tiêu không khả thi. Do vậy cần xác định đúng mục tiêu đàm phán của mình là gì.

- ***Xác định nhu cầu**:* Đàm phán là để thoả mãn một nhu cầu nào đó vì vậy hiểu rõ nhu cầu cũng chính là cơ sở cho việc xác định mục tiêu đàm phán. Người đàm phán cần hiểu rõ mình *thực sự cần gì*. Cần phân biệt rõ những điều *mình cần* với những điều *mình muốn*.

VD[1]: Do công việc kinh doanh phát triển nhanh, Công ty PASCO dự định sẽ mở rộng quy mô hoạt động hơn nữa vào đầu năm tới. Việc này đòi hỏi công ty phải có văn phòng giao dịch rộng rãi hơn. Hương được giao nhiệm vụ tìm thuê 1 văn phòng khác. Giám đốc cho Hương biết, ông cần 1 văn phòng rộng khoảng 120 m², nằm ở trung tâm thành phố trong vòng bán kính 2 km, có thang máy, hợp đồng 5 năm, có chỗ để xe cho khoảng 20 nhân viên và khách hàng, giá thuê khoảng 1500 usd/tháng.

=> Hương đã xác định được nhu cầu thực sự của công ty như sau:

Bảng 3.1: Xác định nhu cầu thực sự của công ty Pasco

Mong muốn	Nhu cầu
Diện tích 120 m²	- Đáp ứng nhu cầu hiện tại, đồng thời chuẩn bị cho nhu cầu phát triển 5 năm tới - Tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp
Vị trí trung tâm, bán kính 2 km	- Thuận tiện cho khách hàng
Có thang máy	- Thuận tiện cho khách hàng
Hợp đồng 5 năm	- Sự ổn định
Có chỗ để xe cho 20 NV, KH	- Thuận tiện cho khách hàng - Thuận tiện cho nhân viên
Giá thuê 1500 usd/tháng	- tiết kiệm chi phí
Nhận mặt bằng trước tháng 10	- Cần khoảng 2 tháng để trang trí nội thất và cty phải chuyển vào đầu năm tới

Hiểu đúng nhu cầu thực sự sẽ giúp Hương dễ dàng linh hoạt hơn trong việc tìm kiếm văn phòng. Thay vì đi tìm một văn phòng đáp ứng tất cả các yêu cầu trên, Hương có thể cân nhắc một văn phòng không đáp ứng điều kiện về thang máy nếu nó ở tầng trệt hoặc không đáp ứng yêu cầu chỗ để xe nếu vị trí văn phòng ở gần bãi xe công cộng nào đó.

Như vậy xác định đúng nhu cầu thực sự giúp người đàm phán không mất định hướng trong quá trình đàm phán và linh hoạt hơn trong việc tìm ra các giải pháp thoả mãn nhu cầu.

*Các **lập trường** có thể được xem như những gì ta muốn; còn các **lợi ích** phản ánh những gì ta cần*

[1]

- ***Xác định các phạm vi đàm phán:*** Việc tất cả các mong muốn đều được đáp ứng thường hiếm khi xảy ra. Trong đàm phán, mong muốn của chúng ta thường bị giới hạn bởi mong muốn của đối tác đàm phán. Luôn nhớ, đàm phán là quá trình trao đổi lợi ích giữa các bên vì vậy người đàm phán cần chuẩn bị trao đổi.

Chuẩn bị trao đổi nghĩa là phải xác định được mức độ nhượng bộ trong mỗi mong muốn và những mong muốn nào có thể hy sinh, những mong muốn nào thì không thể. Để làm được điều đó cần phải:

- *Xác định phạm vi cho các mong muốn của mình:* Là xác định giới hạn trên và giới hạn dưới. Chúng ta sẽ ngưng đàm phán nếu vượt qua giới hạn đó.

VD: Chúng ta xác định phạm vi mong muốn về văn phòng mới của công ty PASCO như sau:

Bảng 3.2: Xác định phạm vi mong muốn về văn phòng mới của Pasco

Mong muốn	Tối thiểu	Lý tưởng	Tối đa
Diện tích	100 m2	120m2	150
Vị trí	Cách TT bán kính 4 km	Cách TT bán kính 2 km	
Có thang máy	Không có thì ở tầng 1	Có thang máy	
Thời hạn hợp đồng	3 năm	5 năm	7 năm
Chỗ để xe	Không có thì gần bãi xe công cộng	20	
Giá thuê		1500 usd/tháng	2000 usd/t
Thời gian giao nhận	Giữa tháng 10	Tháng 10	Tháng 8

- *Phân loại các mong muốn:* Có thể chia các mong muốn thành 3 nhóm sau:
  - Thiết yếu: Những mong muốn nhất định phải được đáp ứng
  - Quan trọng: Những mong muốn cần được đáp ứng
  - Có thì tốt: Những mong muốn có thể bỏ qua mà không ảnh hưởng nhiều

VD: Phân loại mong muốn các yêu cầu của công ty PASCO:

Bảng 3.3: Phân loại mong muốn của công ty Pasco

Thiết yếu	- Diện tích - Thời điểm bàn giao mặt bằng - Thời hạn hợp đồng

Quan trọng	- Giá thuê - Vị trí
Có thì tốt	- Có thang máy - Có chỗ đậu xe cho nhân viên và khách hàng

Các yêu cầu đặt ra cũng như việc phân loại tầm quan trọng của mỗi yêu cầu sẽ rất khác nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Đối tác đàm phán cũng có thể có những yêu cầu và cũng phân loại chúng.

3.1.2.Thu thập thông tin về thị trường

Thông tin là tài sản quan trọng nhất trong đàm phán vì nó mang đến cho người đàm phán những lợi thế trong quá trình đàm phán và giúp cho người đàm phán tự tin hơn khi đánh giá đúng những đề nghị của đối tác cũng như những thông tin mà họ đưa ra.

Có nhiều cách thu thập thông tin:

- Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng
- Thông tin từ các nhà cung cấp hoặc các trung gian môi giới
- Kinh nghiệp của bạn bè, đồng nghiệp
- ….

Các thông tin người đàm phán cần biết xoay xung quanh vấn đề đàm phán như: giá cả, chất lượng, chủng loại, thời gian giao nhận, nhà cung cấp, người mua, các yêu cầu đưa ra có khả thi không….

Kết quả của việc thu thập thông tin là giúp được người đàm phán:

- Đánh giá tính khả thi của các yêu cầu và điều chỉnh mục tiêu
- Lựa chọn một hoặc một vài đối tác đàm phán
- Xác định được các phương án khác nhau có thể thoả mãn nhu cầu của doanh nghiệp.

3.1.3.Xác định các phương án thay thế tốt nhất (BATNA)

Phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc đàm phán là giải pháp thoả mãn nhu cầu tốt nhất mà một bên đàm phán có thể có được dù không tham gia cuộc đàm phán đó. Các bước để xây dựng phương án thay thế tốt nhất là:

- ***Bước 1:*** Nghĩ ra càng nhiều phương án thay thế càng tốt

VD: Hương cho rằng công ty có thể tăng diện tích văn phòng bằng cách thuê kho ở bên ngoài và cải tạo diện tích kho hiện tại thành khu làm việc, bố trí lại văn phòng cho hợp lý hơn, chấp nhận thuê diện tích 100 m2 và thuê thêm kho hoặc mở thêm 1 chi nhánh khác trong thành phố.

- ***Bước 2:*** Lựa chọn những phương án triển vọng, có tính khả thi cao

VD: Giả sử phương án mở thêm chi nhánh khác và thuê kho là hai phương án triển vọng nhất, Hương phải biến phương án đó thành hiện thực bằng cách xác định xem chi nhánh đó sẽ đặt ở đâu,sẽ thuê địa điểm nào. chi phí thuê kho, cải tạo văn phòng, thuê văn phòng chi nhánh là bao nhiêu,..

- ***Bước 3:*** Đánh giá xem phương án thay thế nào là tốt nhất và biến chúng thành hiện thực. Để đánh giá cần có tiêu chí đánh giá chính là mức độ đáp ứng nhu cầu của mỗi phương án.

VD: Hương đang đại diện cho công ty để đàm phán với chủ ngôi nhà mà công ty muốn thuê. Hương đã đạt được thoả thuận với chủ nhà trong các vấn đề khác, ngoại trừ giá thuê. Hương biết mức giá hợp lý là khoảng 1600 usd/tháng. Mặc dù rất hài lòng với ngôi nhà, Hương cho rằng cô sẽ không trả quá 1800 usd

Phương án thay thế tốt nhất có thể bị ảnh hưởng bởi quan điểm cá nhân của nhà đàm phán. Vì vậy, cố gắng càng khách quan càng tốt. Trong thực tế, các nhà đàm phán thường quá chú trọng việc đàm phán mà quên xem xét những phương án thay thế cho cuộc đàm phán đó. Hiểu được giá trị của phương án thay thế tốt nhất có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nó không chỉ giúp người đàm phán tránh được những cuộc đàm phán không cần thiết mà còn giúp họ tránh được những thoả thuận bất lợi. Ngoài ra phương án thay thế tốt nhất còn là cơ sở khách quan để biết được khi nào thì nên rút lui.

3.1.4.Tìm hiểu về đối tác đàm phán

Sau khi đã chọn được đối tác đàm phán, doanh nghiệp cần tìm hiểu các thông tin về đối tác đàm phán. Chưa hẳn có càng nhiều thông tin thì càng tốt mà quan trọng là phải có những thông tin cần thiết. Những thông tin quan trọng có thể là:

- Mục tiêu đàm phán của họ, tình hình tài chính, doanh số của họ trong thời gian gần đây,…?
- BATNA của đối tác nếu không đạt được thoả thuận là gì?
- Các thành viên tham gia đàm phán (ai? Làm gì? có nhiều kinh nghiệm không? có phải là những nhà đàm phán chuyên nghiệp không? Có vai trò gì? có quyền ra quyết định không?thói quen, sở thích của họ?..)
- Đối tác đàm phán có biết gì về doanh nghiệp mình không

Có thể tìm kiếm các thông tin về đối tác thông qua:

- Hỏi đối tác
- Tìm hiểu các cuộc đàm phán tương tự của đối tác trong quá khứ
- Tình hình hoạt động hiện tại của đối tác đàm phán
- Những thông tin thị trường có liên quan đến đối tác đàm phán

Thường thì chúng ta sẽ không thể biết tất cả các thông tin về đối tác đàm phán,

do vậy chúng ta sẽ phải đưa ra những giả định dựa trên kinh nghiệm của mình hoặc dựa trên những nguồn thông tin sẵn có. Trên cơ sở những thông tin về mục tiêu đàm phán của đối tác, đối chiếu với mục tiêu đàm phán của mình để dự đoán những vấn đề đàm phán. Chúng ta có thể sử dụng bảng tóm lược những hiểu biết của mình về đối tác đàm phán để tham khảo và đánh giá đối tác trong suốt cuộc đàm phán. Từ đó xác định các cơ hội cho khả năng thắng lợi trong đàm phán của mình

Bảng 3.4 : Tìm hiểu và đánh giá đối tác

Tìm hiểu một số thông tin về đối tác			
TT	**Thông tin**	**Có**	**Không**
1	Bạn đã bao giờ nói chuyện (chính thức hoặc không chính thức) với người nào đó hiểu rõ về các đối tác chưa?		
2	Bạn có xem lại các trang web, các tài liệu marketing, các báo cáo hàng năm (nếu có thể) hoặc các bài viết được công bố công khai của đối tác đàm phán chưa?		
3	Bạn có nghiên cứu về lĩnh vực hoạt động của đối tác và các mối quan hệ liên quan không?		
4	Bạn có thử đặt mình vào vị trí đối tác để tưởng tượng vè mối quan tâm, mong muốn và nhu cầu của họ không?		
Đánh giá BATNA của đối tác đàm phán			
1.	**Bạn biết gì về tình hình kinh doanh của đối tác:** - Tình hình tài chính của họ thế nào? - Chiến lược của họ là gì? - Những mục đích hợp tác chính của họ là gì? - Họ có những áp lực cạnh tranh nào?		
2.	**Nhu cầu thực sự của đối tác đối với cuộc đàm phán này là gì:** - Những nhu cầu này trong một thời điểm nhất định có quan trọng không và quan trọng đến mực nào với đối tác? - Có cần thiết để đối tác đạt được mục tiêu lớn hơn không? Nếu có thì như thế nào?		
3.	**Bạn biết gì về khả năng có 1 cuộc đàm phán khác thay thế:** - Có nhiều người(đối tác) khác có thể đưa ra lời đề nghị giống bạn đưa cho đối tác không? - Đối tác đã nhận được lời mời nào hoặc tiến hành cuộc đàm phán không chính thức nào khác ngoài bạn chưa? - ….		
4.	**Xem xét, phán đoán những điều kiện mà đối tác muốn trao đổi trong cuộc đàm phán:** - Những mục tiêu kinh doanh lớn hơn mà đối tác muốn có được thông qua cuộc đàm phán này là gì? - Những điều kiện của đối tác trong cuộc đàm phán này có bất lợi hay cản trở công việc của bạn không? - Những điều kiện nào mang lại lợi ích cho đối phương mà bạn có thể đáp ứng được với chi phí hợp lý thấp nhất		

3.1.5. Xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán

3.1.5.1.Xác định chiến lược: Có nhiều chiến lược có thể lựa chọn . Tuy nhiên hiện nay, chiến lược đàm phán hợp tác (Thắng - Thắng) được sử dụng phổ biến nhất và có thể phù hợp với đa số tình huống đàm phán vì nó đưa lại kết quả có lợi cho cả hai bên, chủ yếu giải quyết các vấn đề chứ không phải tập trung vào con người. Hai bên đàm phán cùng chia sẻ thông tin, tập trung vào mối quan tâm chứ không phải mục tiêu đàm phán.

- ***Chiến lược "Hợp tác":***

Hợp tác là chiến lược đàm phán mà trong đó các bên cùng hợp tác để tìm ra giải pháp "thắng thắng" cho mâu thuẫn của họ. Đàm phán hợp tác tập trung vào sự phát triển những thỏa thuận đem lại lợi ích cho cả hai bên (mở rộng miếng bánh chứ không phải chia nhỏ miếng bánh). Đó cũng được gọi là đàm phán dựa trên mối quan tâm. Chiến lược "Hợp tác" sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề rất quan trọng cần thỏa hiệp.
- Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau.
- Cần sự cam kết để giải quyết công việc
- Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

- ***Chiến lược "Thỏa hiệp":***

Khi nhận thấy khó có một giải pháp để đạt được kết quả "thắng-thắng, người đàm phán hướng tới một kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả 2 đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên. Sự thuyết phục và lôi kéo có ảnh hưởng lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số cách có thể được chấp nhận phần nào làm hài lòng cả 2 bên.Tình thế thỏa hiệp có nghĩa là cả 2 bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm "thắng ít- thua ít".(thua để thắng). Chiến lược "Thoả hiệp" sử dụng tốt nhất khi:

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể cộng tác được
- Mối quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải.
- Các bên có sức mạnh ngang nhau cùng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
- Cần đạt được cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp
- Cần tìm ra một giải pháp thích hợp với áp lực thời gian.
- Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất chứ không có giải pháp nào khác.

- ***Chiến lược "Nhượng bộ":***

Người đàm giải quyết xung đột bằng cách duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, có liên quan rất ít hoặc không có liên quan gì đến mục đích của các bên. Nhượng bộ, thỏa hiệp vô nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả "thua- thắng", mà quan điểm của người đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng. Chiến lược "nhượng bộ" sử

dụng tốt nhất khi:

- Nhận thấy mình sai.
- Mong muốn được xem là người biết điều.
- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.
- Sự hòa thuận và ổn định là quan trọng hơn.

- ***Chiến lược "Kiểm soát":***

Kiểm soát là chiến lược mà các bên tham gia đàm phán hoặc mỗi bên đều hướng về quyền lực của mình, theo đuổi mục đích bằng cái giá của phía bên kia một cách dứt khoát và không hợp tác. Chiến lược "Kiểm soát" sử dụng tốt nhất khi:

- Hành động nhanh chóng, dứt khóat là vấn đề sống còn (trường hợp khẩn cấp).
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- Biết mình đúng.
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

- ***Chiến lược "Tránh né":***

"Né tránh" là không dứt khoát và không hợp tác, không bày tỏ mong muốn và trì hoãn giải quyết vấn đề. Bên tham gia đàm phán né tránh vấn đề, không bộc lộ mục tiêu, ý định và không tỏ rõ thái độ khi gặp những vấn đề không liên quan đến lợi ích của mình. Khi đối tác có đưa ra để đàm phán cũng tìm cách lờ đi, không đề cập khi trình bày, đánh trống lảng.

Đây là quan điểm rút lui hoặc "thua-thắng", mà trong đó quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự. Chiến lược "tránh né" sử dụng tốt nhất khi:

- Những vấn đề không quan trọng.
- Có nhiều vấn đề cấp bách giải quyết khác.
- Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- Cần bình tĩnh và lấy lại tiến độ.
- Phía bên kia có thể giải quyết xung đột hiệu quả hơn.
- Cần thời gian để thu thập thông tin.

3.1.5.2. Xác định chiến thuật sẽ sử dụng trong đàm phán.

Chiến thuật là những hành động, là cách chúng ta đối phó với đối tác đàm phán. Một chiến thuật thường liên quan đến hoàn cảnh và bối cảnh của từng cuộc đàm phán cụ thể chứ không có một chiến thuật cho mọi cuộc đàm phán. Nhưng tất cả các chiến thuật đều phải bổ sung và phù hợp với chiến lược.

- ***Thành lập đoàn đàm phán:***

Đàm phán có thể diễn ra giữa hai cá nhân hoặc hai nhóm. Những cuộc đàm phán

lớn, vấn đề phức tạp đòi hỏi sự tham gia của nhiều người. Lợi thế có được với một nhóm đàm phán là:

- Kiến thức của nhóm rộng hơn, và khả năng đa dạng hơn
- Các thành viên có thể đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau, thậm chí đóng những vai trò khác nhau

Tuy nhiên, nhóm đàm phán cũng có những bất lợi như: phối hợp không ăn ý, mâu thuẫn giữa các thành viên. Do đó khi lập nhóm đàm phán cần phải chú ý:

- Nếu nhóm đàm phán quá lớn, việc phối hợp sẽ trở nên khó khăn hơn. Nhưng nếu nhóm đàm phán quá nhỏ, các thành viên trong nhóm sẽ bị phân tán trong nhiều vai trò và nhiệm vụ khác nhau.
- Nên lựa chọn các thành viên trong nhóm có các kỹ năng, khả năng và kinh nghiệm bổ sung lẫn nhau.
- Phải phân công rõ vai trò và nhiệm vụ của từng thành viên
- Các thành viên phải tin tưởng lẫn nhau

Các thành viên trong một đoàn đàm phán thường đảm nhận một trong **ba vai trò** cơ bản sau:

- *Vai trò lãnh đạo:* Người đảm nhận vai trò này thường là trưởng đoàn đàm phán và thường đảm nhận nhiệm vụ: điều khiển cuộc thảo luận, đưa ra đề xuất trọn gói, đề nghị trao đổi các điều kiện, đề nghị tạm dừng đàm phán.
- *Vai trò gây khó khăn:* Người đóng vai trò này luôn cảnh giác với những gì đối tác nói hay làm và thường đảm nhận các nhiệm vụ như: Đặt câu hỏi cho phía đối tác, giải thích những thắc mắc của đối tác để làm rõ vấn đề, tóm tắt những nội dung thảo luận vào những thời điểm thích hợp, "câu giờ" để cho người lãnh đạo có thời gian suy nghĩ đảm bảo cuộc đàm phán đi đúng hướng, không bỏ qua bất kỳ 1 ý kiến nào, bảo vệ mục tiêu
- *Vai trò quan sát (tạo thuận lợi):* Người đóng vai trò này sẽ thúc đẩy việc đạt được thoả thuận và hiểu quan điểm của đối tác. Những nhiệm vụ mà người này thường đảm nhận bao gồm: theo dõi cuộc thảo luận, lắng nghe, ghi chép, phán đoán những sự thật bị che dấu trong quá trình đàm phán và giữ yên lặng

Khi phân công vai trò cho các thành viên, cần cân nhắc sự phù hợp giữa khả năng và nhiệm vụ mà họ phải đảm nhận. Để nhóm đàm phán phối hợp hiệu quả, các thành viên trong nhóm đàm phán cần được chuẩn bị kỹ năng đàm phán cũng như những hiểu biết về vấn đề đàm phán.

- ***Chuẩn bị chương trình và nội dung đàm phán (nghị trình đàm phán)***

Mỗi cuộc đàm phán là khác nhau và các cuộc đàm phán không phải lúc nào cũng đi theo một kịch bản giống nhau. Vì vậy, xây dựng chương trình cụ thể những việc cần phải làm, những vấn đề sẽ đề cập, thời gian cho mỗi nội dung sẽ giúp các bên đàm phán chủ động trong quá trình đàm phán. Để không xảy ra những tranh cãi giữa các

bên đàm phán, chúng ta nên soạn thảo chương trình rồi đề nghị đối tác điều chỉnh, bổ sung. Sau đó các bên sẽ cùng thống nhất chương trình làm việc cụ thể.

Phải đảm bảo chương trình và nội dung đàm phán sẽ cho ta cơ hội làm viêc tốt hơn BATNA. Mỗi bên khi ngồi vào bàn đàm phán nên có một bản sao chương trình để các bên đều có thể hình dung được toàn cảnh công việc. Điều này sẽ tránh được những tình huống mà các bên đàm phán chỉ tập trung vào một vài vấn đề hạn hẹp làm cản trở tiến trình đàm phán chung, gây bực bội khó chịu cho những bên còn lại. Để tránh những bất lợi, khi soạn thảo chương trình đàm phán cần chú ý mấy điểm sau:

- Nếu việc chuẩn bị chưa chín muồi, chưa thể tiếp nhận chương trình bàn bạc do đối tác đề xuất.
- Xem xét thật kỹ những vấn đề đáng quan tâm nhất của mình và sắp sếp thời gian tốt nhất sẽ nêu ra trong chương trình đàm phán
- Trước khi lập nghị trình đàm phán, phải dành thời gian suy nghĩ thật kỹ việc gì là chủ yếu, việc gì là thứ yếu.
- Không được để lộ ý đồ những nội dung mà phía ta yêu cầu thảo luận.

- Một số chiến thuật khác thường được sử dụng như:

Nhà đàm phán giỏi là người luôn biết biến hóa như chú tắc kè hoa để có thể phù hợp với từng hoàn cảnh.

- Nếu là người bán, đề nghị cao sau đó giảm từ từ. Nếu là người mua, đề nghị thấp sau đó tăng dần.
- Không cường điệu về mình và sản phẩm.
- Khi đạt được thoả thuận về một vấn đề, nhanh chóng chuyển qua vấn đề khác
- Giữ lời hứa
- Biết tạm ngưng đúng lúc
- Không bao giờ nhượng bộ một cách vô điều kiện
- Lựa chọn địa điểm, thời gian đàm phán
- Nhượng bộ từ từ và ngày càng ít hơn
- Để cho đối tác có cảm giác họ đã đạt được 1 thoả thuận tốt
- Thay đổi giá
- Sử dụng thời gian làm vũ khí thương lượng
- Hứa với đối phương một cách chung chung đề giành ưu thế
- Không gây áp lực.
- Ghi chép tỉ mỉ
- Xây dựng các biểu mẫu để văn bản của minh có vẻ chính thống
- Lấy chính sách của công ty làm công cụ thương lượng
- Sẵn sàng chấp nhận những rủi ro đã lường trước

- Chỉ có một sự lựa chọn
- …..

3.1.6. Một số chuẩn bị khác

Ngoài các công tác chuẩn bị như đã trình bày ở trên, chúng ta cũng nên chú ý tới việc chuẩn bị một số các công việc khác như: địa điểm đàm phán, vị trí trên bàn đàm phán, phong cách đàm phán và các tài liệu cần thiết…

Hộp 3.1: 10 mẹo trong đàm phán kinh doanh

Một trong những kỹ năng chủ chốt không thể thiếu được trong lĩnh vực kinh doanh là khả năng đàm phán của những nhà lãnh đạo. Đàm phán có thể hiểu một cách đơn giản là sự cố gắng đưa ra những ý kiến nhằm bảo vệ quan điểm của mình đến cùng.

Nhưng trên thực tế khi vấp phải những vấn đề về đàm phán thì những nhà quản lý lại đổ lỗi cho sự khác biệt văn hóa mà không nhận ra được nguyên nhân lại chính là kỹ năng yếu kém trong đàm phán.Nhằm giúp cải thiện đáng kể vấn đề này, sau đây là một số mẹo nhỏ để bạn tham khảo.

Nêu rõ quan điểm

Để đạt được hiệu quả trong đàm phán điều quan trọng là mọi thứ đều phải rõ ràng. Vì thế bạn nên nói rõ ra được những yêu cầu của mình một cách dứt khoát. Đồng thời, cũng nên khuyến khích phía đối phương nhận rõ yêu cầu của bạn, mà qua đó bất cứ sự không nhất quán nào cũng sẽ được giải quyết.

Trao đổi thẳng thắn

Trong khi đàm phán kinh doanh, việc trao đổi thẳng thắn để đạt được những điều mình muốn là một điều khuyến khích. Thêm đó, những cử chỉ tỏ ý thiện chí trong đàm phán cũng rất cần thiết và bạn không nên bỏ qua.

Hiểu rõ giá trị vấn đề

Điều không thể tránh khỏi trong đàm phán là sự bất đồng về ý kiến đánh giá của bạn và của đối phương nhưng điều quan trọng hơn cả là bạn nên hiểu được giá trị của từng vấn đề mà bạn đang trao đổi.

Chuẩn bị kỹ càng

Cổ nhân đã có câu: "Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng", mọi bước chuẩn bị cho cuộc đàm phán như: nắm rõ được những vấn đề sắp trao đổi, biết được những gì mình đã trang bị được và hiểu rõ những hạn chế của mình, đều không thừa một chút nào. Vì vậy, việc chuẩn bị càng nên sớm được tiến hành.

Thận trọng trước yêu sách của đối phương

Chấp nhận những yêu sách từ phía đối phương chưa bao giờ là ý kiến hay vì nó có thể dẫn tới việc đi chệch hướng. Bạn nên cân nhắc xem có chấp nhận được hay không bằng cách đặt ra những câu hỏi phù hợp. Việc này sẽ làm đối phương thành thực bày tỏ những điều quan tâm của họ.

Làm chủ được mình

Điều chắc chắn vô cùng cần thiết trong đàm phán là làm chủ được hành vi của mình. Cho dù hành vi của đối phương như thế nào đi nữa thì bạn cũng nên cố gắng tập trung vào lý do bạn đang đàm phán. Cố gắng không để hành vi đối phương làm bạn xao nhãng càng nhiều càng tốt.

Bởi lẽ các mối quan hệ đều cần thiết cho những mối làm ăn dài lâu, vì thế cố gắng duy trì thái độ thân thiện và thông cảm từ đầu đến cuối

Đừng nên lùi bước

Ngay dù trong khi đàm phán bạn có vẻ yếu thế thì bạn cũng đừng nên biểu hiện ra cho đối phương biết vì rất có thể sẽ làm cho đối phương đòi hỏi thêm. Hãy tin rằng đối phương không phải lúc nào cũng mạnh như vẻ bề ngoài của họ. Vì thế bạn đừng lùi bước mà hãy khéo léo xem xét lại những yếu tố mà đối phương tác động tiêu cực đến quan điểm của bạn.

Tìm hiểu văn hóa

Cách biệt về văn hoá thường dẫn đến những khác biệt dễ gây hiểu nhầm trong hành vi ứng xử. Để thu hẹp khoảng cách đó trong đàm phán, bạn nên chuẩn bị cho mình thật nhiều kiến thức về văn hoá. Điều này đòi hỏi ở bạn tinh thần học hỏi và sự kiên nhẫn cần thiết.

Tiếp cận vấn đề rộng hơn

Trên thực tế trong quá trình đàm phán, bạn có thể nhận thấy có nhiều cơ hội để đề cập đến vấn đề khác hơn là cứ mãi tranh luận về những quan điểm đã chắc chắn. Những nhà đàm phán cần sáng tạo trong việc nhận ra những giải pháp thay thế để tái giải quyết vấn đề.

Không ngừng sáng tạo

Luôn luôn sáng tạo và cân nhắc những hướng giải quyết khác nhau vì rất có thể ý kiến của bạn không hoàn toàn được đối phương chấp thuận. Cố gắng phát huy dựa trên những ý kiến có sức thu hút sự quan tâm từ phía đối phương, đồng thời bạn cũng nên loại bỏ những vấn đề không thật cần thiết và đừng ngại đề xuất ý kiến mà dường như có thể không ăn nhập với vấn đề tranh luận.

3.2. Giai đoạn thương lượng

3.2.1. Mở đầu cuộc đàm phán.

“ Vạn sự khởi đầu nan”. Để có sự khởi đầu tốt đẹp, người đàm phán cần tự tin, tin tưởng vào bản thân cũng như những kết quả mình muốn đạt được. Ba bước mở đầu giúp cho cuộc đàm phán có kết quả tốt hơn là:

- ***Chào hỏi:*** Đây là nghi lễ bình thường trong mọi cuộc gặp gỡ. Chúng ta có nhiều hình thức chào hỏi: mỉm cười, hỏi thăm, bắt tay,…nhưng cần chú ý tới lời nói, cử chỉ của chúng ta trong lúc chào hỏi có thể tạo cho đối tác một ấn tượng tốt ngay từ đầu; cũng có thể khiến đối tác đàm phán hiểu sai về mình và hành động một cách tiêu cực. Thông thường những việc nên làm khi chào hỏi là:

- Không nên cầm vật gì ở tay phải khi bước vào phòng đàm phán.
- Chủ động bắt tay đối tác
- Bắt tay chắc và nhanh nhưng không siết quá chặt
- Mỉm cười cởi mở không gượng ép
- Nhìn thẳng vào mắt đối tác
- Lắng nghe lời chào của đối tác và đáp lại

Khi thực hiện những nghi thức xã giao này, cần chú ý yếu tố văn hoá của đối tác đàm phán.Ví dụ một số nước châu Á thì bắt tay không phải một nghi thức chào hỏi.

- ***Tìm tiếng nói chung:*** Khi hai bên đã ngồi vào đàm phán, nên sử dụng một vài phút đầu tiên để xây dựng bầu không khí thuận lợi cho cuộc đàm phán. Các bên nên bắt đầu bằng những chủ đề đơn giản như: thời tiết, phim ảnh, âm nhạc, gia đình…Nếu là lần gặp đầu tiên thì có thể tìm hiểu thêm thông tin về đối tác như doanh nghiệp có bao nhiêu thành viên, lĩnh vực kinh doanh, quá trình thành lập và phát triển…nhưng cần chú ý không nên quá ồn ào hoặc tò mò vì nó tạo ấn tượng xấu.

- ***Thống nhất chương trình đàm phán:*** Khi đã tìm được tiếng nói chung sẽ dễ dàng chuyển từ những nghi lễ mang tính chất xã giao sang phần nội dung chính của cuộc đàm phán. Một trong các bến đàm phán sẽ giới thiệu chương trình đàm phán đã được thống nhất từ trước đó. Người giới thiệu chương trình cần đảm bảo cung cấp cho các bên đối tác những thông tin sau một cách ngắn gọn và rõ ràng:

- Lý do đến với cuộc đàm phán
- Những vấn đề cần thảo luận
- Trình tự thảo luận các vấn đề
- ước tính thời gian đàm phán.

3.2.2. Trao dổi thông tin

Trong các giai đoạn trước, chúng ta đã tim hiều đối tác đàm phán của mình thông qua các kênh gián tiếp. Giai đoạn trao đổi thông tin chính là cơ hội để chúng ta tìm hiểu đối tác một cách trực tiếp

Những việc cần làm trong giai đoạn này là:

- Đặt câu hỏi để đối tác đàm phán cung cấp thông tin về họ
- Chia sẻ với đối tác về nhu cầu thực sự của mình
- Lắng nghe và ghi nhận những mong muốn của đối tác.

Hiểu biết lẫn nhau là cơ sở để đàm phán thành công. Nếu chúng ta che dấu thông tin của mình thì đối phương cũng e dè cung cấp thông tin của họ. Những câu hỏi vòng vo, gián tiếp cũng khiến đối tác cảnh giác.Vì vậy việc chia sẻ phải làm sao để tạo ra sự tin cậy giữa các bên. Lắng nghe và ghi nhận (chứ không phải đồng ý) những nhu cầu của đối tác sẽ thể hiện tinh thần hợp tác của chúng ta. Không chỉ trích hoặc trâm trích đối tác và thường xuyên tóm tắt lại những thông tin thu thập được.

3.2.3. Đưa ra đề nghị

Đề nghị luôn là một yếu tố quan trọng của mọi cuộc đàm phán. Đó là con đường mà các bên đối tác cần phải đi để đạt được thoả thuận. Để sử dụng con đường đó thành công, đề nghị đưa ra cần chú ý các bước sau:

- ***Xác định thời điểm đúng lúc:*** Đề nghị cần được đưa ra đúng lúc. Một số người thích chủ động đưa ra đề nghị trước trong khi những người khác lại muốn để đối tác đưa ra đề nghị trước.

- Nếu đưa ra đề nghị trước có lợi thế là lựa chọn được thời điểm thuận lợi nhất cho đề nghị của mình và được quyền đặt mức kỳ vọng
- Nếu chưa chuẩn bị kỹ và sợ bị "hớ" thì có thể chờ đối tác đưa ra đề nghị trước. Trong trường hợp này cần chú ý chúng ta có thể bị rủi ro khi quyết định giá trị trên cơ sở của đối tác.

Nếu các bên đều đã có sự chuẩn bị kỹ thì việc bên nào đưa ra đề nghị trước không quá trọng mà cần chú ý thời điểm đưa ra đề nghị. Nếu đưa ra đề nghị quá sớm, đối tác có thể cho rằng chúng ta muốn ép họ hoặc chính chúng ta đang ở thế bất lợi. Đề nghị nên được đưa ra vào thời điểm cả hai bên đối tác đã phán đoán được vấn đề.

Những người đàm phán có kinh nghiệm cho rằng những tín hiệu cho biết đã đến lúc đưa ra đề nghị là những tín hiệu cho thấy đối tác sẵn sàng xem xét lại những điều kiện của mình. Các tín hiệu đó thường thể hiện bằng những thay đổi ngôn ngữ mà đối tác sử dụng. Đôi khi những tín hiệu đó có thể được thể hiện thông qua những cử chỉ, điệu bộ. Vì vậy, nhà đàm phán phải lắng nghe, quan sát, xác nhận lại khi cảm thấy

chưa rõ.

Bảng 3.5 : Một số tín hiệu xác định thời điểm đưa ra đề nghị

Tín hiệu	Ý nghĩa
Chúng tôi cảm thấy khó có thể hoàn thành kịp…..	Khó không có nghĩa là không thể
Tôi không được phép quyết định…	Hỏi sếp của tôi
Công ty chúng tôi không bao giờ thương lượng về giá	Chúng tôi muốn thương lượng về những gì chúng tôi sẽ nhận được với mức giá đó
Chúng tôi không định thảo luận vấn đề đó vào lúc này	Có thể thảo luận vào ngày mai hay bao giờ?
Chúng tôi thường không giảm giá, mà nếu có giảm chăng nữa thì cũng không quá 10%	Có thể giảm ở mức nào đó dưới 10%
Chúng tôi không thể sản xuất được lượng hàng đó trong thời hạn yêu cầu	Có thể thương lượng về giá, thời hạn, điều kiện giao hàng, chất lượng, số lượng

- ***Đưa ra đề nghị:*** Tuỳ theo những thông tin đã thu thập được, điều chỉnh đề nghị cho phù hợp. Đề nghị đưa ra cần được trình bày ngắn gọn, rõ ràng và tự tin. Nếu là người đưa ra đề nghị trước cần chú ý:

- Chừa chỗ cho thương lượng. ví du: người bán thường nói giá cao hơn đề người mua trả giá
- Không bỏ sót bất cứ vấn đề nào: kể cả bảo hành, phương thức thanh toán, vận chuyển..
- Nêu rõ những điều kiện đi kèm: bên nào chiu trách nhiệm vận chuyển? Phương thức thanh toán, thời gian thanh toán…
- *Chiến thuật chia nhỏ:* Chia nhỏ các vấn đề lớn đang cản trở việc đạt được thoả thuận thành những vấn đề nhỏ để giải quyết dần từng vấn đề
- *Thăm dò:* Đặt câu hỏi " Nếu…."để mở lối thoát trong khi thảo luận vấn đề với đối tác.
- *Lảng tránh:* Khi cuộc đàm phán đi vào bế tắc, có thể tạm thời gác một vấn đề có vẻ khó sang một bên và phải trở lại vấn đề sau đó dù chỉ là để cùng công nhận rằng vấn đề đó đã được xử lý bởi những quyết định khác.
- *Trao đổi nhượng bộ:* Nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ chứ không bao giờ nhượng bộ đơn phương. Chỉ nhượng bộ khi không còn cách nào khác và không nên nhượng bộ quá sớm.
- *Phương án mới:* Luôn luôn nghĩ ra những phương án mới. Những phương án mới có thể thay thế tốt hơn nhứng phương án cũ.
- *Sức ép thời gian:* Được sử dụng khi người đàm phán muốn thử gây sức ép để

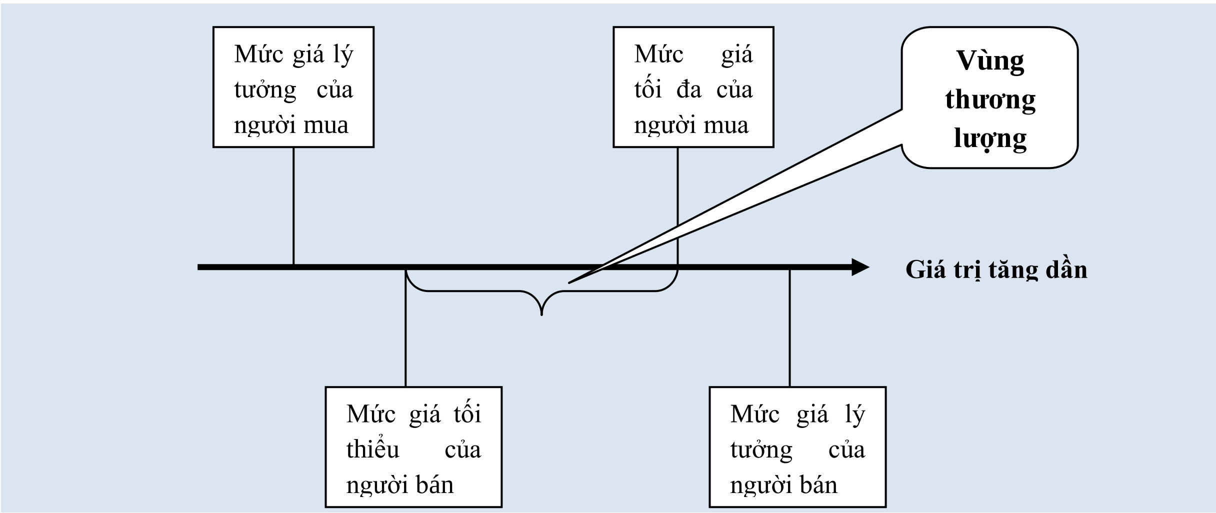
đối tác đi đến quyết định hoặc khi người đàm phán muốn có thêm thời gian để cân nhắc

Đề nghị đưa ra thường bắt đầu bằng những điểm dễ thống nhất trước. Cần chú ý dự đoán những phản ứng có thể có từ phía đối tác và chuẩn bị để đối đáp

- ***Nhận đề nghị***: Khi đối tác đưa ra đề nghị của họ cần thể hiện mong muốn đạt được thoả thuận. Nếu đối tác là người đưa ra đề nghị trước, chúng ta cần lắng nghe đề nghị của đối tác, không cắt ngang khi họ trình bày. Nếu chưa rõ vấn đề gì đó cũng hãy đợi cho đối tác trình bày xong. Trước khi phản hồi đối tác cần suy xét đề nghị của đối tác. Nếu cần thiết có thể tạm dừng đàm phán để thảo luận, nhưng không nên lạm dụng chiến thuật này.

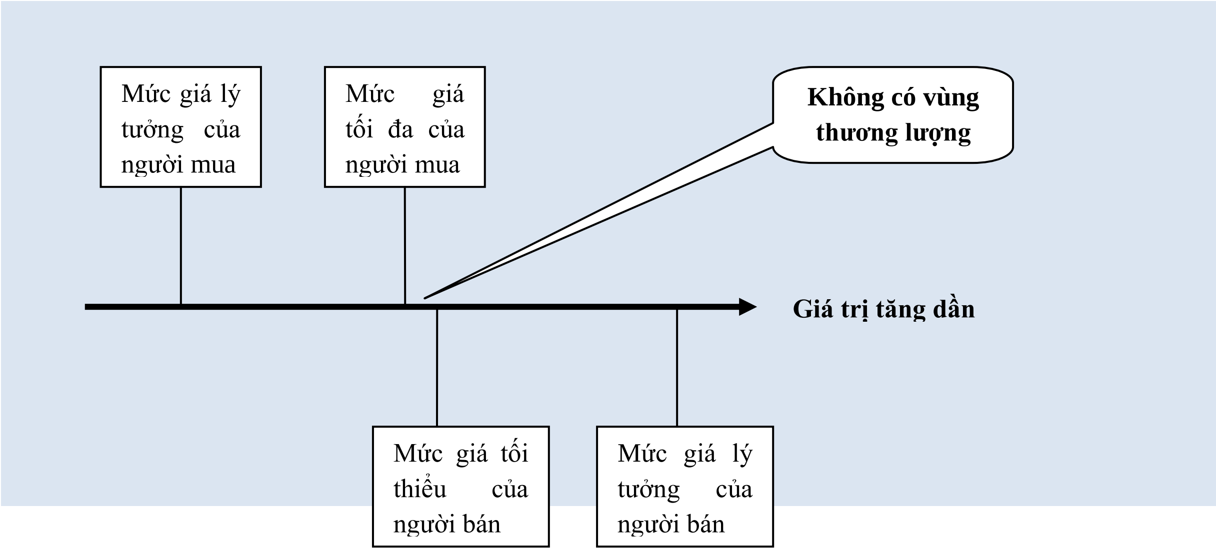
3.2.4. Thương lượng

- ***Xác định vùng thương lượng(ZOPA):*** Khi chúng ta đưa ra đề nghị đầu tiên của mình và nhận được phản hồi của bên đối tác (hoặc ngược lại) thì chúng ta đã xác định được vùng thương lượng. Trong phần chuẩn bị chúng ta đã đặt ra những giới hạn cho mình và đối tác cũng vậy. *Vùng thương lượng chính là vùng hai bên chồng lấn nhau.*



Hình 3.1: Đàm phán có vùng thương lượng

Nếu mong muốn hai bên không có vùng chồng lấn, mức giá tối đa mà người mua có thể trả thấp hơn mức giá tối thiểu mà người bán có thể bán, đàm phán sẽ không có cơ hội thành công. Vùng thương lượng không chỉ tồn tại đối với yếu tố giá cả mà cả nhiều yếu tố khác. Sẽ có nhiều vùng thương lượng tương ứng với nhiều vùng đàm phán khác nhau.



Hình 3.2. Đàm phán không có vùng thương lượng

Hộp 5: Bí quyết có được thế đàm phán Win-Win

Tuy đàm phán chưa bao giờ là kỹ năng dễ dàng đối với doanh nhân, và không hề có công thức thần bí hay mẫu số chung nào cho các cuộc đàm phán thành công, nhưng với một số quy tắc cơ bản được vận dụng linh hoạt, người làm kinh doanh dẫu còn "non tay", chưa trải nghiệm nhiều, vẫn có thể dẫn dắt một cuộc đàm phán thành công, và ngược lại, nếu sơ suất, một chuyên gia lão luyện vẫn có thể thất bại như thường.

1. Biết người, biết ta

Một nguyên tắc được đề cập trong Binh pháp Tôn Tử vào thời Chiến Quốc ở Trung Hoa vẫn không bao giờ lỗi thời trong kinh doanh thời hiện đại. "Biết người" chính là sự chuẩn bị, tìm hiểu kỹ về đối tác, đánh giá được các đòi hỏi của họ, biết được đâu là lợi ích mà họ hướng đến, đâu là điểm mạnh và điểm yếu của họ, tìm hiểu ai là người có quyền quyết định, ai là người có thể gây ảnh hưởng đến các quyết định đó ở phía đối tác...

Không chỉ tìm hiểu về "phần cứng", bạn còn phải tìm hiểu về "phần mềm" như tập quán văn hóa, thói quen, sở thích hay thậm chí là các mối quan hệ của đối tác để có phương cách ứng xử hiệu quả. Mà để "biết rõ người", cần phải "nghĩ như người"!

Ngược lại, "biết ta" chính là nắm chắc mục tiêu đàm phán của mình, hiểu rõ mình cần gì, muốn gì, xác định được giới hạn đàm phán, nắm được điểm mạnh, điểm yếu của mình để lấy làm lợi thế so sánh khi thương thuyết.

Cần lường trước những tình huống mà khi vào bàn đàm phán các bên khác nhau trong cùng một phía lại có những đòi hỏi, lợi ích và mục tiêu khác dẫn đến nội bộ lủng củng. Một sự chuẩn bị kỹ càng, chính xác sẽ không bao giờ là thừa đối với doanh nhân.

2. Lấy tâm đối nhân

Hãy quên đi các quan điểm riêng của mình hay chỉ tập trung vào lợi ích của đôi bên một khi đã ngồi vào bàn thương thuyết. Thực tế cho thấy, đàm phán sẽ rơi vào ngõ cụt nếu các bên chỉ chăm chăm đi theo ý kiến của mình.

Vì thế, để có một kết cục đẹp lòng đôi bên, hãy biết dung hòa lợi ích của phe ta và phe bạn, cho đối tác thấy thiện chí của mình, và sẵn sàng thỏa hiệp khi cần thiết. Có những cuộc thương thuyết thành công mỹ mãn chỉ bằng chiến thuật đơn giản nhất: ngồi vào bàn đàm phán với lòng chân thật mong muốn được hợp tác cùng phát triển với "phe trước mặt".

Thật không ngoa khi áp dụng quy tắc ứng xử: "Hãy đối xử với người theo cách mà bạn muốn được đối xử" vào bàn đàm phán. Chỉ có lòng chân thành đối đãi với nhau mới có thể cùng nhau đi đường dài.

3. Lắng nghe và quan sát

Đa phần con người ta rất thích nói, mà khi nghe thì chỉ nghe những gì mình muốn. Vì vậy, hãy lắng nghe bằng cách hỏi thật nhiều và quan sát đối phương trên bàn đàm phán, bạn sẽ học được nhiều điều.

Khi một bên đưa ra giới hạn cuối cùng mà bên kia vẫn không chấp nhận thì chắc chắn *không có vùng thương lượng.* Tốt nhất chúng ta nên thăm dò các giới hạn của đối tác trong quá trình đàm phán. Các bên đàm phán sẽ đưa ra những đề nghị khác nhau để thăm dò phản ứng của đối tác và qua đó phán đoán giới hạn của họ.

Khi không có vùng thương lượng, chúng ta cũng có thể thay đổi giới hạn của mình hoặc thuyết phục đối tác thay đổi giới hạn của họ hay rút lui càng sớm càng tốt.

Có khoảng chồng lấn là điều kiện thuận lợi để dẫn đến thành công. Nhưng không phải lúc nào có khoảng chồng lấn thì cũng đều đi đến đạt được thoả thuận. Vì vậy cần sử dụng một số chiến thuật để tăng cơ hội đạt được thoả thuận

Sử dụng các chiến thuật để đưa các bên đối tác cùng đi vào tâm điểm của vùng thương lượng. Việc lựa chọn chiến thuật nào phụ thuộc vào đánh giá của bạn trong những tình huống cụ thể.

3.2.5. Xử lý khi thương lượng rơi vào bế tắc

Mặc dù khi bước vào đàm phán thì tất cả các bên tham gia đều có mong muốn đạt được thoả thuận. Nhưng trên thực tế, không phải tất cả các cuộc đàm phán đều có thể đi đến điểm cuối cùng là đạt thoả thuận. Có nhiều lý do khiến cho một cuộc thương lượng đi vào bế tắc và kết quả là đàm phán thất bại. Có thể do không chuẩn bị kỹ, sử dụng chiến thuật sai, vì không biết lắng nghe đối tác, không xác định đúng mục tiêu,..Cuộc thảo luận vì vậy trở nên đóng băng. Khi điều này xảy ra có thể có hai lựa chọn:

- Cố gắng thoát ra khỏi tình thế đó
- Rút lui và kết thúc đàm phán

Để thoát ra khỏi tình trạng bế tắc khi thương lượng, cần phải làm những việc sau:

- Tóm tắt lập trường của đối tác
- Tóm tắt lập trường của bạn
- Thông báo: “ chúng ta rơi vào bế tắc”
- Tách bạch giữa cảm xúc và thực tế
- Tách bạch giữa con người và vấn đề
- Đổi tiền để lấy được những thứ khác
- Thay đổi người đàm phán
- Tạm ngưng đàm phán trên cơ sở những gì đã thống nhất được và đề nghị sẽ thảo luận sau
- Nâng cấp và sử dụng phương án thay thế tốt nhất
- Bổ sung những phương án thay thế (ngay tại chỗ hoặc sau đó).

Nếu quyết định rút lui khi thương lượng rơi vào bế tắc, cần xác định chúng ta có

thể phải chịu rủi ro (đối tác không quay trở lại, mất cơ hội thoả thuận với họ ..). Nếu đã cân nhắc kỹ và thấy đàm phán sẽ không đem lại kết quả gì, và vẫn quyết định rút lui, thì cần bình tĩnh và làm các việc sau đây:

- Tạo cho mình một khoảng không gian để có thể lấy lại bình tĩnh để nghĩ thấu đáo về những gì đã xảy ra và quyết định liệu có nên rút lui? Tại sao rút lui và khi nào rút lui? Nếu đã làm như vậy mà vẫn thực sự cảm thấy đã đến lúc phải kết thúc đàm phán thì rút lui là câu trả lời

- Chuẩn bị cho sự rút lui: Rút lui không phải là sự bôc đồng mà là một hành động bình tĩnh và thận trọng. Phải tiến hành nó một cách chuyên nghiệp như khi tiến hành các hành động khác trong cuộc đàm phán. Vì vậy hãy viết ra giấy một vài điều bổ ích:

  - Lập trường của mình
  - Hiểu thế nào về lập trường đối tác
  - Vì sao hai bên không đạt được thoả thuận

Nếu có thời gian, chuyển những điều này thành một lá thư để gửi đối tác sau khi đã nói trực tiếp với họ. Chú ý, không nên đổ lỗi cho đối tác mà chỉ nói về những thực tế và nhớ là kết thúc bằng cách cảm ơn đối tác.

- Sẵn sàng thông báo quyết định của mình với đối tác. Hãy trực tiếp nói với đối tác về quyết định này. Bằng cách đó có thể kết hợp cử chỉ, vẻ mặt, điệu bộ và qua đó thấy được phản ứng, thái độ của đối tác. Cần làm việc này một cách thận trọng, và luôn mở ra cơ hội cho tương lai

3.3. Kết thúc đàm phán.

Sau cùng cũng đã thoả thuận với nhau trên hầu hết những điểm quan trọng. Tuy nhiên vẫn có thể còn một số vấn đề nhỏ chưa được giải quyết. Cần làm gì để giải quyết những vấn đề đó và nhanh chóng kết thúc đàm phán.

- ***Xác đinh thời điểm để báo hiệu kết thúc đàm phán:*** Việc xác định thời điểm kết thúc đàm phán dựa trên kinh nghiệm, trực giác và các suy luận thông thường. Khi tiến đến gần kết quả cuối cùng mà chúng ta mong muốn, hãy thông báo điều đó. Không nên đe dọa mà nên tỏ ra lịch thiệp lặp lại lời cảnh báo , nhất là khi đối tác muốn tiến xa hơn nữa.

Khi đối tác đã sẵn sàng, họ sẽ thể hiện thông qua tư thế ngồi, cách họ nhìn chúng ta, hoặc cách nói.

Nếu xác định sai thời điểm kết thúc đàm phán, hy vọng đạt được thoả thuận có thể sẽ tan thành mây khói. Nếu kéo dài cuộc đàm phán, đối tác có thể cho rằng chúng ta không thiện chí và có thể phòng thủ.

- ***Nhanh chóng đi đến những thoả thuận cuối cùng***: Khi đã nhận thấy những tín hiệu cho thấy có thể kết thúc đàm phán, thì hãy nhanh chóng đi đến thoả thuận cùng. Các bước thực hiện như sau:

- *Tóm tắt*: Trong suốt quá trình đàm phán chúng ta đã thực hiện tóm tắt định kỳ để nhắc nhở các bên về tiến triển của cuộc đàm phán đồng thời tạo ra cơ sở vững chắc cho các bước tiếp theo. Nhưng vào thời điểm này, khi cuộc đàm phán đi vào giai đoạn cuối, mục đích của việc tóm tắt là để kiểm tra xem chúng ta đã sẵn sàng cho việc đạt thỏa thuận và kết thúc đàm phán chưa.

- Quay trở lại những vấn đề chưa thảo luận được: Có vài vấn đề khó chưa được thảo luận. Việc xem xét lại những vấn đề đã bỏ qua chỉ có hiệu quả nếu:

  - Chúng ta đã thực sự đi xa hơn trong tiến trình đàm phán.
  - Cả hai bên đã tin tưởng lẫn nhau

Nếu cả hai điều này đều không có thì chắc chắn là việc kết thúc đàm phán là chưa sẵn sàng. Nếu đã đạt được cả hai điều trên thì hãy giải quyết những vấn đề đó ngay vào lúc này. Các biện pháp giải quyết vấn đề thường được sử dụng trong giai đoạn này bao gồm:

- *Nhượng bộ:* Đưa ra hoặc chấp nhận một nhượng bộ đúng lúc có thể biến cuộc đàm phán từ bế tắc sang thành công mỹ mãn. Nhưng không nên nhượng bộ vô điều kiện. Cần xem nhượng bộ ở đây như một sự trao đổi.
- *Cưa đôi:* Một trong những cách thoát khỏi bế tắc là đề nghị một giải pháp ở giữa hai đề nghị đối lập trước đó. Để việc này có hiệu quả, phải chia khoảng cách khác biệt thật công bằng. Phải đảm bảo mỗi bên không ai được lợi từ sự hy sinh của bên kia hoặc bị thiệt hại vì lợi ích từ bên kia
- *Chọn phương án này hay phương án kia:* Một cách khác để giải quyết vấn đề và tiến lên là đưa ra hai phương án thay thế khác nhau nhưng tương đương. Việc này thể hiện bạn đã nỗ lực để đạt được thoả thuận. Nhưng cũng không có gì đảm bảo rằng đối tác sẽ chấp nhận một trong hai đề nghị đó
- *Trọn gói:* Tổng hợp các thoả thuận đơn lẻ lại có thể tạo ra một đề nghị hấp dẫn hơn, nó thể hiện được những lợi ích cộng hưởng mà chúng ta đã bỏ qua trước đó khi tập trung vào những chi tiết. Điều này có thể là một lực đẩy khiến các bên đàm phán đi đến thoả thuận.
- *Ý tưởng hoặc đề nghị mới:*Ý tưởng mói có thể giúp thay đổi cách nhìn nhận vấn đề vì thế dễ dàng giải quyết hơn. Tuy nhiên vào thời điểm này, giới thiệu một đề nghị mới có thể làm hỏng tất cả những thoả thuận mà bạn đã đạt được trước đó và có nguy cơ phải bắt đầu lại từ đầu, vì vậy cần cân nhắc khi sử dụng giải pháp này.

- ***Viết ra các điều khoản:*** Khi đạt được thoả thuân (một phương án mà cả hai bên cùng chấp thuận) thì đừng làm hỏng nó bằng cách không ghi biên bản va ký kết hợp đồng. Khả năng ghi nhớ của mọi người về những gì đã thỏa thuận sẽ không tránh khỏi những sai lệch. Ghi chép lại các điều khoản, hay ký kết hợp đồng là cách giúp chúng ta tránh được tranh chấp và nhầm lẫn trong tương lai.

- ***Đừng khoe khoang***: Không nên khoe khoang về kết quả có lợi cho mình hay tỏ ra sẵn sàng nhượng bộ thêm một điều khoản nào đó sẽ khiến đối phương nghĩ rằng mình bị thiệt và muốn đòi lại những gì đã mất. Điều đó cũng có thể tăng thêm sự kích động cho những cuộc đam phán tiếp theo ảnh hưởng đến mối quan hệ lâu dài. Thậm chí, nó còn có thể tăng sự kích động và làm chúng ta thiệt thòi khi đàm phán với ai đó vô tình nghe được câu chuyện này.

3.4. Một số tình huống

3.4.1. Lan cần mua lại một chiếc xe đã sử dụng. Cô muốn mua từ người đã luôn thực hiện bảo dưỡng định kỳ. Cụ thể, đó là chiếc xe được thay dầu sau mỗi 1 nghìn km. Nếu là Lan, bạn sẽ hỏi người bán xe thế nào để có thể biết được người ấy có thực hiện tốt chế độ bảo dưỡng xe như bạn mong muốn hay không?(nêu 3 cách hỏi giúp Lan trong tình huống này và cho biết cách hỏi nào có thể đem lại câu trả lời chính xác nhất). Hãy nêu 3 chiến thuật mà bạn biết, cách vận dụng chiến thuật và cho ví dụ cụ thể ?

3.4.2. Bạn muốn mua một chiếc xe máy và không muốn trả cao hơn 1.800 USD. Trong khi đó người bán lại không sẵn sàng bán thấp hơn 2.000 USD. Đánh giá tính khả thi của cuộc đàm phán này? Nếu là người bán bạn sẽ nói gì với khách hàng? Hãy nêu 3 chiến thuật mà bạn biết, cách vận dụng chiến thuật và cho ví dụ cụ thể ?

3.4.3. Một khách hàng nói với người bán quần áo: " Giá quần áo ở cửa hàng chị đắt hơn 20.000đ/1SP so với đối thủ cạnh tranh". Nếu là người bán hàng, bạn sẽ nói gì với khách hàng để có thể thuyết phục họ mua sản phẩm của bạn?(đưa 3 cách thuyết khách hàng trong tình huống này). Hãy nêu 3 chiến thuật mà bạn biết, cách vận dụng chiến thuật và cho ví dụ cụ thể ?

3.4.4. Vợ chồng Long đã có 1 con trai, và đang dự định sinh thêm một bé nữa vào năm tới. Căn nhà đang thuê sẽ trở nên quá chật nếu có thêm 1 thành viên nữa vì vậy vợ chồng Long dự định sẽ thuê một căn hộ khác rộng hơn trước khi sinh, có nhiều phòng để tiện sinh hoạt và ở cách cơ quan vợ Long khoảng 2 km(vợ Long làm GV trường ĐH Kinh tế Quốc Dân), giá thuê khoảng 7 triệu. Hãy giúp vợ chồng Long xác định mục tiêu cụ thể(nhu cầu? phạm vi và giới hạn đàm phán). Nêu 3 phương án thay thế được tốt nhất cho tình huống trên.

3.4.5. Công ty Bia Sài Gòn thực hiện một chương trình khuyến mãi trong tháng 6 năm 2011 (Bắt đầu từ ngày 1/6 – 30/6). Nội dung khuyến mãi là: "Khách hàng uống bia tại các quán ăn, nhà hàng trên toàn thành phố, uống 5 chai được tặng 1 chai". Chương trình này đã được Công ty thông báo bằng văn bản đến tất cả các nhà phân phối từ ngày 20/5 và các nhà phân phối có trách nhiệm thông báo cho các điểm bán lẻ biết trước ngày 25/5 để chuẩn bị thực hiện.

Chương trình khuyến mãi này đã được đồng loạt thực hiện tại các điểm bán từ ngày 1/6. Tuy nhiên đến ngày 20/6 nhà hàng Ngọc Anh ở Quận Bình Tân mới nhận được thông tin khuyến mãi. Chủ nhà hàng rất bức xúc đã khiếu nại lên Công ty Bia Sài Gòn đòi bồi thường thiệt hại vì chủ nhà hàng cho rằng trong 3 tuần đầu tháng 6, nhà hàng không được áp dụng khuyến mãi bia nên bị thiệt hại rất lớn.

Sau một số lần gặp gỡ giữa đại diện Công ty và chủ nhà hàng, phía đại diện Công ty đã xin lỗi chủ nhà hàng và đề nghị bồi thường cho chủ nhà hàng lượng bia mà nhà hàng chưa được khuyến mãi trong thời gian trên.

Tuy nhiên, chủ nhà hàng không chấp nhận lời đề nghị của đại diện công ty mà đòi phía công ty phải bồi thường ngoài số lượng bia khuyến mãi còn phải bồi thường cả phần doanh số bán đồ ăn bị giảm do khách hàng bỏ đi quán khác trong thời gian khuyến mãi là 200 triệu đồng. Đại diện công ty cũng không chấp nhận yêu cầu bồi thường của chủ nhà hàng vì cho rằng yêu cầu đó không có cơ sở.

Hai bên đang ở thế giằng co chưa thống nhất được lập trường.

Hãy đưa ra 3 hướng giải quyết và chọn một hướng giải quyết tốt nhất. Dựa vào những nguyên tắc đàm phán trong giao tiếp kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Nội dung chủ yếu của các giai đoạn trong đàm phán?
2. Bạn làm gì để hiểu nhu cầu của mình và của đối tác đàm phán?
3. Trong các cuộc đàm phán, bạn làm thế nào để tìm kiếm các giải pháp thỏa mãn nhu cầu của mình và cả đối tác đàm phán?
4. Theo bạn, việc chuẩn bị nào là khó khăn nhất? Bạn sẽ làm gì để vượt qua những khó khăn đó?
5. Nếu đối tác đàm phán không cởi mở trong vấn đề chia sẻ thông tin, Bạn sẽ làm gì để họ sẵn sàng chia sẻ hơn?
6. Bạn là người thường đưa ra đề nghị trước hay là người nhận đề nghị? Vì sao bạn làm như vậy?
7. Nếu gặp tình huống đàm phán không có vùng chồng lấn, bạn sẽ làm gì?
8. Khi thương lượng rơi vào bế tắc, bạn sẽ làm gì?
9. Những khó khăn mà bạn thường gặp phải khi kết thúc 1 cuộc đàm phán?
10. Hãy chia sẻ một số chiến thuật mà bạn từng áp dụng thành công trong cuộc sống?

CHƯƠNG 4. DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI VIỆC KÝ KẾT HỢP ĐỒNG TRONG KINH DOANH

Các doanh nghiệp Việt Nam thường bước vào cuộc đàm phán với tư thế khá bị động, thiếu chuẩn bị về con người và thông tin về đối tác. Trong khi đó, doanh nghiệp nước ngoài không chỉ thu thập thông tin về đối tác mà còn tìm hiểu cả phong tục tập quán và văn hóa.

Các chương trên cho chúng ta thấy những vấn đề lý thuyết bao quát về đàm phán kinh doanh, các nội dung chủ yếu trong một cuộc đàm phán kinh doanh.. Trong chương này sẽ cung cấp cho chúng ta một số những bài học thực tiễn về đàm phán trong kinh doanh của các doanh nghiệp Việt nam. Từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm thực tiễn, những điều cần tránh và những điều nên làm để có thể dành phần thắng trong đàm phán kinh doanh. Đây cũng chính là những bài học giúp cho các doanh nghiệp Việt nam trở thành nhà đàm phán chuyên nghiệp hơn khi tham gia đàm phán với các đối tác nước ngoài.

4.1. Những lý do doanh nghiệp Việt nam thua khi đàm phán ký kết hợp đồng với đối tác nước ngoài

Đã có nhiều doanh nghiệp Việt Nam thua ngay trên sân nhà chỉ trong khâu đầu tiên trong các thỏa thuận hợp tác kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp khi sắp đàm phán mới gõ cửa các cơ quan xúc tiến thương mại để nhờ dò hỏi thông tin về đối tác, trong khi để có thể phân tích kỹ lưỡng các thông tin như thế đòi hỏi phải có một khoảng thời gian nhất định. Chính vì vậy, chúng ta thường không hiểu được tâm lý và các hành vi cư xử của đối tác. Việc lựa chọn người tham gia đàm phán cũng chưa được thực hiện một cách kỹ càng và không thật sự xuất phát từ yêu cầu thực tế của quá trình thương thuyết, mà còn mang tính chiếu lệ, cho đầy đủ ban bệ. Việc thay đổi trưởng nhóm thương thuyết một cách bất ngờ, không có lý do chính đáng có thể gây tâm lý không thoải mái, nghi ngại cho phía đối tác nước ngoài trong suốt thời gian còn lại của quá trình đàm phán. Chủ tịch một công ty nước ngoài, khi đến làm việc tại Việt Nam, cho biết đã tìm hiểu khá kỹ về phong tục, tập quán của người Việt Nam thông qua báo chí, cộng đồng người Việt ở nước ngoài và Đại sứ quán Việt Nam tại nước ông. Nhờ chuẩn bị kỹ lưỡng, ông đã tạo được thiện cảm với phía đối tác. Ông cho rằng, một trong những điểm yếu của doanh nghiệp Việt Nam là các đàm phán viên chưa được trang bị đầy đủ các kỹ năng đàm phán**.** Họ thường thiếu linh hoạt trong việc tìm kiếm các giải pháp mới và thường quá tập trung vào vấn đề đang được đàm phán, mà quên đi một

phần rất quan trọng của quá trình đàm phán là tạo dựng được một bầu không khí mang tính hợp tác và chia sẻ, cảm thông. Do không chuẩn bị kỹ lưỡng, các doanh nghiệp thường không có chiến lược đàm phán hiệu quả cũng như các kịch bản tình huống dự phòng. Trong các cuộc đàm phán với ba đối tác Việt Nam, ông chủ tịch công ty nói trên đã chuẩn bị rất nhiều phương án tình huống khác nhau cho từng đối tác. Cách ông đặt vấn đề và tiếp cận từng đối tác cũng không giống nhau. Trong khi đó, các đối tác Việt Nam hoàn toàn không có các kịch bản dự phòng. Một số công ty tham dự đàm phán với thái độ cứng nhắc và những điều kiện của họ gần như là bất di bất dịch, ngay cả với những điểm ít quan trọng có thể thỏa hiệp được. Họ luôn có thái độ e ngại khi phía đối tác nước ngoài đưa ra các yêu cầu mới. Điều này đã gây cho phía đối tác nước ngoài ấn tượng không tốt về tính chuyên nghiệp và khả năng thích ứng trong kinh doanh. Trong khi ấy, một doanh nghiệp khác đã dễ dàng chấp nhận điều kiện của ông đưa ra sau khi mặc cả... lấy lệ. Sau buổi đàm phán, ông chủ tịch cho biết kết quả đạt được vượt xa mọi dự kiến của ông, vì ông nghĩ sẽ phải mất nhiều thời gian để "kì kèo mặc cả" về các điều kiện.

Trong một vài cuộc đàm phán khác, các thành viên của phía đối tác Việt Nam thường bị phân tán bởi lợi ích cá nhân như các chuyến đi khảo sát, phần trăm hoa hồng của các hợp đồng hoặc vị trí trong liên doanh. Chính vì những lợi ích cá nhân này mà đôi khi các nhà đàm phán đã đặt bút ký vào những hợp đồng với các điều khoản có lợi cho phía đối tác nước ngoài. Thường tình huống này hay xảy ra với các doanh nghiệp nhà nước hơn là các doanh nghiệp tư nhân hay cổ phần. Với triển vọng gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới trong một tương lai gần, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội mở rộng các quan hệ hợp tác kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, để tận dụng các cơ hội, doanh nghiệp cần phải nâng cao năng lực, trong đó có việc nâng cao hiệu quả của các cuộc đàm phán kinh doanh. Cần có thái độ nhìn nhận nghiêm túc về tầm quan trọng của các cuộc đàm phán, phải xem đàm phán như là mắt xích quan trọng trong các hoạt động kinh doanh, cần chuẩn bị tốt về nhân lực và thu thập các thông tin cần thiết phục vụ cho cuộc đàm phán. Trong quá trình đàm phán phải tranh thủ để tạo dựng mối quan hệ tốt với đối tác, phải linh hoạt và có các kịch bản tình huống dự phòng. Nên đề ra các mục tiêu cần đạt được theo thứ tự ưu tiên để khi cần thiết có những bước nhân nhượng hợp lý mà vẫn không bị rơi vào thế bị động.Công tác chuẩn bị tốt với các mục tiêu được xác định rõ ràng sẽ giúp doanhnghiệp giảm thiểu được tình trạng tiêu cực có thể phát sinh trong quá trình đàm phán. Một cuộc đàm phán được coi là thành công nếu như cả hai phía đều cảm thấy mình được nhiều hơn mất, hai bên cùng tạo dựng được một sự thông cảm, tin tưởng lẫn nhau và quyết tâm hợp

tác vì lợi ích chung.

4.2. Văn hóa trong đàm phán kinh doanh quốc tế

Xu hướng toàn cầu hóa khiến cho các cuộc đàm phán thương lượng không phải chỉ diễn ra trong một quốc gia mà còn có thể diễn ra giữa các đối tác ở nhiều quốc gia khác nhau. Sự khác biệt văn hóa giữa các bên dường như tạo ra các trở ngại cho tiến độ thương lượng. Mong đợi sự thay đổi cá tính, thói quen, hay định hướng văn hóa của đối tác là điều không thể làm được.

Đàm phán là quá trình phức tạp thậm chí giữa các bên trong cùng một quốc gia, và càng phức tạp hơn trong giao dịch quốc tế vì dễ nảy sinh những hiểu lầm do sự khác biệt văn hóa. Nên cố gắng có được những thông tin về văn hóa từ những người đang kinh doanh ở nước ngoài hay những người thành thạo về khu vực thị trường cụ thể. Một nghiên cứu và quan sát nhỏ về hành vi văn hóa có thể là một bước tiến xa trong thương mại quốc tế. Ngược lại, thiếu sự hiểu biết về tập quán của đối tác, các giao dịch kinh doanh có thể bị ảnh hưởng và ngừng trệ. Điều quan trọng là cần hiểu rõ, thông qua việc đọc hay đào tạo, những kiến thức cơ bản về văn hóa kinh doanh, quan điểm trong quản lý, phương pháp kinh doanh và những thói quen tiêu dùng của đất nước mà mình có kế hoạch thăm viếng. Trước khi đi tới một thị trường mới, chúng ta nên học nhiều về văn hóa để tránh gặp phải những tình huống bối rối. Chẳng hạn, các tập quán liên quan đến quà tặng tưởng đơn giản nhưng cũng rất quan trọng. Ở một số nền văn hóa, việc tặng một món quà không thành có thể bị xem như là điều lăng mạ, trong khi đó ở một số nước thì tặng quà lại bị xem là sự công kích hay gây gổ. Vì vậy các nhà đàm phán cũng cần biết khi nào thì nên tặng quà(lần đầu gặp hay lần sau); địa điểm nào thì thích hợp cho việc tặng (nơi riêng tư hay công cộng); nên tặng loại quà gì; màu sắc gì; và nên tặng số lượng là bao nhiêu cho phù hợp. Ở Nhật Bản người ta hay tặng nhau quà ngay trong lần gặp gỡ đầu tiên. Người Pháp cũng thích được tặng quà. Ngược lại, ở Đức việc tặng quà hầu như không có và cũng không được coi trọng. Tặng quà cũng không phải là một tập quán thông thường ở Bỉ hay ở Anh nhưng nếu bạn được đối tác mời tới nhà thì hoa là món quà rất phù hợp.

Những tập quán liên quan đến trao đổi danh thiếp trong giao dịch cũng có thể coi là một phần quan trọng trong thủ tục kinh doanh của mỗi nước. Chẳng hạn như phong cách nhận danh thiếp và đút ngay vào túi của người phương Tây có thể bị cho là khiếm nhã ở Nhật Bản. Kiểu cách được cho là đúng mực là nhìn tấm danh thiếp một cách chăm chú, đọc kỹ phần chức danh, cơ quan của người đó và thừa nhận việc đó thông qua một cái gật đầu với hàm ý rằng mọi thông tin đã được người nhận nắm rõ, và cũng có thể đưa ra một số câu hỏi hay bình luận một cách lịch sự.

Ở Mexico thường có phong tục hỏi thăm về gia đình và vợ con trong khi ở Trung Đông thì điều này lại bị cho là cấm kỵ. Vỗ nhẹ vào lưng một đồng nghiệp Mỹ để chúc mừng là điều rất bình thường, nhưng ở Nhật Bản hành động đó bị coi là bất lịch sự.

4.2.1. Những lưu ý khi đàm phán với một nền văn hóa khác

- Tìm hiểu sự khác biệt về văn hóa của những người bạn định đàm phán.
- Đề phòng đưa ra nhận định chủ quan về văn hóa.
- Tìm hiểu phong cách về chiến lược và chiến thuật cần đàm phán làm cho thích nghi với con người, vấn đề và hoàn cảnh
- Ngôn ngữ là vấn đề quan trọng để liên kết giữa các nền văn hóa và giữa những người đàm phán, nhưng nó cũng có thể là rào cản nếu chúng ta không biết.
- Cẩn thận về ngôn ngữ cử chỉ và ý nghĩa kèm theo.
- Với những nền văn hóa khác nhau cần có những kiểu đàm phán khác nhau.

4.2.2. Một số kinh nghiệm đàm phán với đối tác nước ngoài

- ***Bắt đầu đàm phán:***

- Đừng bao giờ nói "Vâng” với đề nghị đầu tiên
- Đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn hy vọng đạt được
- Có phản ứng trước từng đề xuất của đối tác
- Viện cấp quyết định cao hơn hoặc "kẻ đấm người xoa”
- Đừng bao giờ đề nghị nhượng bộ ngang bằng
- Biết cách đặt các vấn đề bế tắc sang một bên (Bế tắc không hẳn là ngõ cụt hoàn toàn).
- Luôn đề nghị thỏa hiệp
- Đề phòng tạo ra ấn tượng trông chờ vào những nhượng bộ tiếp theo của bạn.

- ***Trong quá trình đàm phán:***

- Đừng bao giờ bó hẹp nội dung đàm phán vào một vấn đề
- Trong đàm phán không phải tất cả mọi người đều có mối quan tâm giống nhau
- Giá cả không phải lúc nào cũng là vấn đề quan trọng nhất.
- Đừng quá tham lam
- Khi đàm phán đã kết thúc hãy tặng lại cho đối tác một vài nhượng bộ nhỏ. Ví dụ: một dịch vụ bổ trợ không quan trọng.
- Bạn cần hiểu rõ phong cách đàm phán của bản thân và cố gắng sửa đổi cho thích nghi với đối tác
- Chuẩn bị thật kỹ cho đàm phán.

- ***Kết thúc đàm phán:***

- Luôn tự hỏi: Đây có phải là tình thế cả hai bên đều giành được thắng lợi hay

không?

- Đàm phán với một số đối tác ở châu Âu Cần nhạy cảm với nguồn gốc dân tộc, đặc tính văn hóa

4.3. Một số khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương đông và phương Tây

4.3.1. Phương Đông

Chú trọng đến tập thể, ít năng động, có khuynh hướng buôn bán với nhau lâu dài, sống theo đạo đức...

- ***Đàm phán với đối tác Nhật Bản:***

- Rất coi trọng ứng xử qua điện thoại. Khi điện thoại cho đối tác, cần xưng hô rõ ràng tên cá nhân và tên công ty, cố gắng nói ngắn gọn nội dung công việc để không làm mất thời gian người mình đối thoại khi họ đang bận. Cần ghi trước ra giấy những điểm cần nói
- Quyết định chậm (suy nghĩ kỹ càng), do vậy khó đoán được quyết định
- Thường quan sát rất kỹ lưỡng
- Khi có quan hệ lâu dài thì thường gửi người tới hỗ trợ hoặc kiểm tra
- Rất kín đáo trong các quan hệ và chuyện cá nhân
- Độ tin cậy cao
- Luôn giữ đúng hẹn, tuyệt đối không để đối tác phải chờ là nguyên tắc

Coi trọng hình thức: Đây được xem là một đặc điểm thể hiện văn hóa Nhật bản. Chú ý đến hình thức bên ngoài là phép lịch sự thể hiện việc gìn giữ phẩm chất con người và đương nhiên được coi trọng trong môi trường kinh doanh. Việc gây ấn tượng gọn gàng và cảm giác sạch sẽ bằng trang phục phù hợp với hoàn cảnh công việc được cho là có ảnh hưởng quan trọng đến uy tín của cá nhân và sau đó là uy tín công ty. Cách làm của người Nhật là " xuất phát từ hình thức", có nghĩa là bắt đầu từ việc hoàn thiện hình thức sau đó tiếp tục cụ thể hoác dần nội dung. Trước một cuộc họp, bản tóm tắt về nội dung cuộc họp phải được phát. Đọc trước bản tóm tắt, nắm bắt nội dung chính của cuộc họp và chuẩn bị ý kiến của mình được coi là việc làm không chỉ cho người phát biểu mà cho tất cả mọi người tham gia. Sự coi trọng hình thức không chỉ được thể hiện qua các tài liệu giấy tờ như văn thư, sổ kế toán của công ty mà nhiều yếu tố khác cũng được thiết lập dưới những hình thức thống nhất. Con dấu và danh thiếp Người nước ngoài cho rằng con dấu dễ bị làm giả hơn chữ kí bằng tay và hoài nghi không biết có cách nào để phân biệt thật giả, nhưng ở Nhật. Bản quy định đóng dấu trên các văn bản chính thức, chứ không dùng chữ kí. Chữ kí không có hiệu lực pháp lý, do vậy các cá nhân cũng như công ty, các cơ quan Chính phủ đều có con dấu riêng của mình và dùng nó trong các văn bản chính thức. Khi chào hỏi làm quen lần đầu tiên

bao giờ người Nhật cũng trao đổi danh thiếp, từ đó bắt đầu quan hệ. Sau khi nhận danh thiếp, phải giữ gìn danh thiếp đó cẩn thận để thể hiện sự tôn trọng đối với người mình gặp. được tiến hành dưới hình thức những bữa ăn tối. Có khi người Nhật vừa chúc rượu vừa bàn bạc chuyện kinh doanh đến tận những chi tiết cụ thể, bữa ăn tối cũng còn là dịp để trao đổi thông tin. Những nét tinh thần độc đáo hình thành qua lịch sử lâu đời được thế hệ người Nhật ngày nay kế tục, song đồng thời quá trình quốc tế hoá đã tạo nhiều cơ hội tiếp xúc với nền văn hoá mới cũng làm cho cả người Nhật và công ty Nhật Bản dần dần thay đổi. Nhân viên của các công ty Nhật Bản trải qua quá trình đào tạo, giáo dục và tích lũy kinh nghiệm thực tế trong công việc, khi được cử sang các chi nhánh ở nước ngoài phải đối mặt với việc thích ứng với nền văn hoá của nước đó. Vì vậy, làm sao để giữ gìn được bản sắc văn hoá độc đáo của dân tộc, đồng thời hoà nhập được với cộng đồng quốc tế là một vấn đề lớn mà mỗi một cá nhân và công ty của Nhật Bản đều quan tâm.

- **Đối tác Ấn Độ/Pakistan**

- Đơn đặt hàng nhỏ hoặc rất nhỏ, nhiều chủng loại hàng hóa khác nhau.
- Họ có thể kinh doanh mọi thứ nếu cảm thấy có lợi
- Luôn luôn yêu cầu giảm giá, chiết khấu dù chỉ 1 đồng.
- Khi thanh toán thường không thanh tóan đủ hoặc kéo dài thời gian để chiếm dụng vốn.
- Họ sẽ cố gắng lập quan hệ khi nói chuyện để yêu cầu giảm giá.

4.3.2. Phương Tây: chú trọng vai trò cá nhân, năng động hơn, thích thách thức, coi trọng lợi ích cá nhân và thường sống theo pháp luật...

Nắm nhiều thông tin về các dân tộc châu Âu nhưng không theo mẫu rập khuôn bởi hiện tại đây là một cộng đồng các dân tộc đa dạng hơn bao giờ hết; Chuẩn bị tốt và tự tin; Linh hoạt khi trao đổi và không ngại đưa ra các câu hỏi

- ***Đối tác Anh:***

- Hẹn làm việc trước, hãy đến đúng giờ nhưng đừng đến sớm.
- Người Anh ít hỏi những vấn đề liên quan đến cá nhân
- Là một xã hội phân biệt giai cấp, mặc dù hiện nay vấn đề này đang dần thay đổi
- Quan tâm đến nền tảng (tiểu sử), danh tiếng của công ty.
- Thường sử dụng biện pháp yêu cầu báo giá với khối lượng lớn và đặt hàng với khối lượng nhỏ hơn để tìm hiểu giá sàn và yêu cầu giảm giá.
- Tương đối lịch sự khi đàm phán
- Chất lượng là yếu tố quan trọng nhất

- Lưu ý về ngôn ngữ tiếng Anh (của người Anh)
- Thích các loại private brands (các nhãn hiệu của các nhà phân phối).

- ***Đối tác Pháp:***

- Họ làm việc trong môi trường cạnh tranh cao, vì vậy thường gây ấn tượng là người không lịch sự lắm
- Thường niềm nở và thân mật, tự hào về văn hóa và khả năng hùng biện của dân tộc mình
- Thích thắng trong cuộc tranh luận về tính hợp lý của vấn đề mình đưa ra.
- Trong đàm phán "Vâng" tức là "Có thể", "Không" tức là chúng ta hãy cùng thỏa thuận
- Hệ thống lãnh đạo trong các doanh nghiệp Pháp rất tập trung từ cao xuống thấp.
- Hãy luôn đến đúng giờ và đừng làm hỏng bữa ăn vì có ý bàn chuyện kinh doanh trong khi dùng bữa.
- Thường không phải người quyết định cuối cùng
- Credit term thường là 90 ngày
- Đưa ra quyết định và thực hiện thường chậm hơn một số nước khác như Đức, Hà Lan do không đi thẳng vào vấn đề
- Rất thích được tặng quà
- Rất quan trọng mối quan hệ cá nhân và thường cố gắng thể hiện sự quan trọng của mình

- **Đối tác Đức:**

- Phong cách ứng xử lễ nghi hơn người Mỹ. Hẹn đúng giờ là yêu cầu rất quan trọng
- Luôn đi thẳng vào vấn đề. Tập trung vào thỏa thuận hợp đồng hơn là giữ mối quan hệ giữa các bên đối tác. Quyết định nhanh, thực hiện nhanh
- Luôn xác nhận bằng văn bản. Thích các hợp đồng thật chi tiết và thực hiện chính xác các hợp đồng đó. Không thích thay đổi hợp đồng khi đã soạn thảo xong. Không chấp nhận sự sai sót.
- Rất chú ý đến các chức danh: Ví dụ Ngài Giáo sư Michel.

- ***Đối tác Hà Lan:***

- Không lịch sự và hòa nhã như người Pháp nhưng mưu cầu quan hệ dài hạn
- Luôn thẳng thắn và đi thẳng vào vấn đề
- Luôn yêu cầu về giá
- Thường là người quyết định và họ là người làm tất cả

- ***Đối tác Ý***

- Thường hãnh diện về đất nước của họ về các di tích, đội bóng…
- Thích quan hệ cá nhân
- Thường họ sẽ giới thiệu nhiều nhưng không có nghĩa là họ thực hiện theo sự giới thiệu của họ.
- Độ tín dụng không cao lắm do vậy nên yêu cầu L/C at sight là điều kiện thanh tóan an toàn

- **Đối tác Hoa Kỳ**

- Luôn muốn mình là lớn nhất hoặc tốt nhất
- Thường thể hiện khuynh hướng cá nhân, cho mình là người có quyền quyết định
- Kiểm tra chắc chắn trước khi quyết định mọi vấn đề (không quyết định khi gặp lần đầu tiên)
- Đơn đặt hàng thường rất lớn
- Nếu là khách hàng lớn và có uy tín thường không chịu mở L/C ngay từ đầu

Bảng 4.1. Một số khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương Đông và phương Tây

Vấn đề	Phương Tây	Phương Đông
Phong tục tập quán	Chú trọng tới các quyền, mục đích, ý muốn riêng của từng người	Chú trọng tới tính cộng đồng, cái riêng được coi là một phần của cái chung.
Đổi mới	Coi trọng ý nghó mới, cách thực hiện tốt nhất cơng việc đang làm	Coi trọng phong tục, tính kế thừa và sự duy trì cấu trúc xã hội hiện tại
Năng động	Có tính năng động cao. Khơng cần thiết phải có mối quan hệ cá nhân đậm đà và vững chắc mới được coi là tiền đề cho giao dịch	Ít năng động hơn. Những người đồng sự kinh doanh có khuynh hướng buơn bán với nhau lâu dài và thường khoan dung cho nhau những khuyết điểm của người kia (ở một mức độ nhất định)
Diễn cảm	Mạnh dạn biểu hiện cảm xúc một cách tự nhiên	Thường hay bộc lộ cảm xúc mạnh ở nơi cơng cộng
Đối chất	Việc thách thức, đối chất và ngạo mạn là những điều thuộc về bản chất trong nhiều mối quan hệ	Hợp tác đạt mục tiêu chung và tránh mọi hành vi làm mất mặt
Mất uy tín	Sau khi thua trận (mất uy tín), vẫn có thể hành động bình thường	"Mất mặt" là một điều hết sức xấu và tổn hại tới cơng việc sau này.
Quan điểm đối với số liệu	Việc quyết định có khuynh hướng dựa vào tính hợp lý và dựa trên cơ sở các số liệu tổng quát	Việc quyết định có xu hướng vào trực giác
Cách suy nghó	Bắt đầu từ việc quan sát sự vật xung quanh và thận trọng rút ra một nguyên lý hành động cho một tình huống cụ thể. Đó là kiểu suy nghó "từ dưới lên"	Bắt đầu với những nguyên lý chung của hành động và được gắn vào các tình huống. Đó là kiểu suy nghó " từ trên xuống"
Người đàm phán	Người đàm phán thường là một ủy viên điều hành của cơng ty	Người chủ cơng ty thường là người đàm phán
Tập trung	Một nhà kinh doanh thường có những việc khác nhau trong đầu kết hợp với việc đàm phán hiện tại	Hướng suy nghó vào một mục tiêu duy nhất. Họ chỉ nghó về giao dịch hiện tại
Thời gian	Thời gian là một mối bận tâm chủ yếu	Cơng việc đạt được kết quả mỹ mãn có giá trị hơn cơng việc được thực hiện đúng tiến độ
Luật pháp và đạo	Tơn trọng luật pháp . Hợp đồng là cơ bản	Sống theo đạo dức. Cảm giác tín nhiệm là cơ bản.

đức		

4.4. Một số điều cần tránh để không thất bại trong đàm phán kinh doanh

- Nói quá nhỏ: Nếu nói quá nhỏ khi đàm phán sẽ làm đối tác không tập trung và có thể dẫn đến hiểu lầm. Vì vậy cần phải nói đủ nghe rõ, ngắn gọn và nên nói chậm hơn lúc bình thường. Như thế đối tác sẽ có thời gian để nghe, tiếp nhận và hấp thụ các thông tin, lý lẽ mà nhà đàm phán muốn truyền đạt.

- Không nhìn vào mắt đối tác đàm phán: Sẽ gây cảm giác không thiện cảm, không tin tưởng, thậm chí gây nghi ngờ từ phía đối tác, nhìn vào mắt đối tác khi đàm phán, vừa thể hiện sự tự tin, quan tâm của mình vừa đem lại tin cậy cho đối tác.

- Không có kế hoạch cụ thể: Cuộc đàm phán không có kế hoạch cụ thể định trước sẽ không đem lại kết quả như mong muốn. Nếu có nhiều nội dung, lĩnh vực đàm phán thì cần phải phân loại, sắp xếp trước để tránh lẫn lộn khi đàm phán.

- Không thông báo trước nội dung đàm phán khi thỏa thuận lịch đàm phán với đối tác: Điều này có thể làm cho buổi đàm phán thương thuyết sẽ thất bại và nhiều khi thất bại với lý do đáng buồn như nhầm nội dung đàm phán hay phía công ty đối tác cử nhầm người ra đàm phán vì không rõ nội dung sẽ đàm phán.

- Để cho đối tác quá nhiều tự do, quyền chủ động khi đàm phán: Nếu đối tác nói quá nhiều thì người đàm phán nên chủ động, khéo léo, cắt ngang hay đổi hướng bằng những câu hỏi hợp lý để cùng nhau quay về nội dung chính của đàm phán. Có nhiều trường hợp đối tác lợi dụng gặp gỡ đàm phán để quảng cáo, đàm phán bán một mặt hàng hoàn toàn khác.

- Đưa hết tất cả thông tin, lý lẽ trình bày thuyết phục ra ngay từ đầu buổi đàm phán: Như vậy, chẳng khác gì nhà đàm phán đã "bắn hết đạn" ngay từ lúc đầu mà không hiệu quả. Hãy sử dụng lần lượt các thông tin, lý lẽ thuyết phục của mình cho từng nội dung hay từng thắc mắc tìm hiểu của đối tác. Nên nhớ rằng đối tác cần có thời gian để tiếp nhận, "tiêu hóa" các thông tin trước khi bị thuyết phục để đi đến thống nhất trong đàm phán.

- Lảng tránh ý kiến phản đối hay nghi ngờ từ phía đối tác: Điều đó chỉ làm cho đối tác càng có lý do khẳng định ý kiến phản đối hay nghi ngờ của họ và từ đó sẽ gây ra định kiến trong suốt quá trình đàm phán. Vì vậy, cần phải hỏi lại thắc mắc của đối tác và kiên nhẫn trả lời bằng tất cả các lý lẽ thông tin của mình.

- Không chuẩn bị trước các giới hạn cần thiết khi đàm phán: Điều này đã hạn chế rất nhiều phạm vi đàm phán khi không thể có những linh hoạt nhân nhượng trong chừng mực có thể. Và như thế, không chỉ gây thất bại cho lần đàm phán thương thuyết này mà còn tạo ra định kiến và báo trước thất bại cho cả những lần đàm phán

sau.

- Người đàm phán tìm cách áp đảo đối tác: Người đàm phán giỏi không tìm cách áp đảo, dạy bảo đối tác mà nên tự đặt mình là người thể hiện tinh thần học hỏi khi đàm phán. Không nên có những lời lẽ, cử chỉ mang tính áp đảo gây mất cảm tình, khó chịu cho đối tác.

4.5. Một số vấn đề lưu ý trong đàm phán ký kết hợp đồng kinh doanh thương mại.

Trong hoạt động thương mại thì hợp đồng thương mại còn đóng vai trò là một phương tiện rất quan trọng để bảo đảm sự an toàn pháp lý cho các bên trong hợp đồng, giúp các bên kiểm soát và dự báo được lợi nhuận cũng như các rủi ro có thể xảy ra trong tương lai. Hình thức của hợp đồng thương mại là đa dạng, từ những bản hợp đồng rất đơn giản với những thỏa thuận cũng rất đơn giản và ngắn ngọn đến những bản hợp đồng phức tạp, đồ sộ được soạn thảo công phu bởi những luật sự giỏi, dày dặn kinh nghiệm trên thế giới và có hiệu lực áp dụng vượt ra khỏi phạm vi của một quốc gia.

Việt Nam đang trong tiến trình hội nhập kinh tế toàn cầu, đòi hỏi các doanh nghiệp phải năng động và có vốn hiểu biết pháp luật vững vàng nhằm có được ưu thế trong cuộc cạnh tranh khốc liệt của thương trường qua đó đạt hiệu quả cao trong kinh doanh không chỉ đối với thị trường trong nước mà còn phải đứng vững trên thị trường thế giới. Tranh chấp trong kinh doanh là không thể tránh khỏi, nhất là đối với cơ chế mở và một nền kinh tế thị trường đang theo xu hướng khu vực hóa, toàn cầu hóa như hiện nay. Tuy nhiên, do sự chủ quan và không được trang bị kiến thức pháp luật đầy đủ,các doanh nghiệp thường gặp phải những tổn thất không đáng có dẫn tới sự thua thiệt, tổn thất rất lớn trong kinh doanh và thậm chí là phá sản. Theo thống kê mới nhất hiện nay thì các vướng mắc, tranh chấp đã và đang diễn ra tập trung phần lớn trong quá trình đàm phán, giao kết và thực hiện hợp đồng. Vì vậy, trong phami vi có giới hạn, phần này đề cập đến hợp đồng thương mại và những lưu ý đối với doanh nghiệp trong quá trình đàm phán, ký kết và thực hiện loại hợp đồng này:

Những vẫn đề cần lưu ý khi soạn thảo, đàm phán hợp đồng thương mại:

4.5.1. Lưu ý chung:

- *Về nguồn pháp luật điều chỉnh và có liên quan đến nội dung của hợp đồng*: Ví dụ, nếu là hợp đồng mua bán hàng hoá, thì pháp luật có liên quan là những văn bản pháp luật về thương mại, dân sự, cụ thể là Bộ luật Dân sự, Luật Thương mại (LTM), Luật Đầu tư, Luât Doanh nghiệp v.v.. các văn bản pháp luật hướng dẫn các Luật nêu trên; Nghị định hướng dẫn LTM về mua bán hàng hoá, Nghị định quy định danh mục các mặt hàng hạn chế kinh doanh hoặc kinh doanh có điều kiện hoặc cấm kinh doanh. Nếu là hợp đồng mua bán hàng hoá quốc tế thì kiến thức về thói quen thương mại, thông lệ, tập quán quốc tế, điều ước quốc tế mà Việt Nam là thành viên, các cam kết Quốc tế song phương, đa phương, và cam kết trong khu vực của Việt Nam, pháp luật liên quan đến địa vị pháp lý của các bên cũng là những kiến thức và thông tin rất quan

trọng liên quan trực tiếp đến nội dung cũng như tính hợp pháp, hợp lệ của hợp đồng. Bên cạnh đó, những người liên quan trực tiếp đến quá trình soạn thảo, đàm phán hợp đồng còn phải rà soát, lưu ý đến toàn bộ những văn bản pháp luật có liên quan đến nội dung, lĩnh vực của hợp đồng.

- Khi soạn thảo hợp đồng, người soạn thảo cần phải bảo đảm các yếu tố như:

- Bảo đảm về mặt hình thức của hợp đồng: Trong trường hợp nào mà pháp luật yêu cầu hợp đồng phải được lập thành văn bản, phải có công chứng hoặc chứng thực, phải đăng ký hoặc xin phép thi phải tuân theo các quy định đó. Đối với một số loại hợp đồng mà pháp luật yêu cầu phải công chứng, chứng thực thì những loại hợp đồng đó phải được đem đi công chứng hoặc chứng thực thì mới có hiệu lực.

- Bảo đảm về mặt nội dung của hợp đồng: Về nguyên tắc, nội dung của hợp đồng có các bên tự thoả thuận theo nguyên tắc tự do ý chí, bình đẳng và thiện chí với nhau. Tuy nhiên, Pháp luật cũng yêu cầu nội dung của hợp đồng không được vi phạm điều cấm của pháp luật, không trái đạo đức xã hội. Điều cấm của pháp luật là những quy định của pháp luật không cho phép chủ thể thực hiện những hành vi nhất định. Đạo đức xã hội là những chuẩn mực ứng xử chung giữa người với người trong đời sống xã hội, được cộng đồng thừa nhận và tôn trọng.

- Đảm bảo đối tượng của hợp đồng là những hàng hoá mà pháp luật không cấm, không trái đạo đức xã hội.

- Đảm bảo người tham gia giao dịch phải hoàn toàn tự nguyện

- Đảm bảo người tham gia hợp đồng có năng lực hành vi dân sự.

  - *Năng lực hành vi dân sự của cá nhân*: căn cứ vào các Điều 17, 18 và 19 của BLDS thì người từ đủ 18 tuổi trở lên là người thành niên và người thành niên là người có năng lực hành vi dân sự đầy đủ. Như vậy, theo quy định này thì chỉ có người nào có đủ từ 18 tuổi trở lên mới bằng chính hành vi của mình xác lập, thực hiện quyền và nghĩa vụ dân sự. Còn những trường hợp khác chưa đủ 18 tuổi thì khi giao kết, xác lập, thực hiện một giao dịch dân sự nào đó phải được người đại diện theo pháp luật đồng ý. Quy định này nhằm bảo vệ các giao dịch khi được xác lập phải được xác lập bởi những người có đủ khả năng để tự nhân danh mình quyết định mọi hành vi của mình, đảm bảo không gây thiệt hại cho người khác. Trong trường hợp người đã đủ 18 tuổi nhưng lại mắc bệnh như bệnh tâm thần hoặc mắc các bệnh khác gây ra tình trạng mất năng lực hành vi thì cũng không được tự mình giao kết hợp đồng mà phải có đại diện pháp luật. Tương tự như vậy, đối với những người từ 6 tuổi đến dưới 18 tuổi khi giao kết hợp đồng cũng phải có người đại diện theo pháp luật đồng ý.

  - *Năng lực hành vi dân sự của pháp nhân*: Về nguyên tắc, thời điểm tổ

chức, doanh nghiệp hay pháp nhân được coi là có năng lực hành vi dân sự đầy đủ phải căn cứ vào quy định của pháp luật. Pháp luật doanh nghiệp được coi là nguồn pháp lý chủ yếu điều chỉnh/quy định năng lực hành vi dân sự của tổ chức/doanh nghiệp/pháp nhân. Bên cạnh đó, doanh nghiệp/tổ chức đó hoạt động trong lĩnh vực nào thì sẽ chịu thêm sự điều chỉnh của văn bản pháp luật của lĩnh vực đó, ví dụ pháp luật về doanh nghiệp, thương mại, đầu tư, ngân hàng tín dụng, bảo hiểm v.v..Thông thường năng lực hành vi của pháp nhân hay tổ chức được tính kể từ thời điểm doanh nghiệp đó được thành lập về mặt pháp lý thừa nhận sự tồn tại về mặt pháp lý, ví dụ như kể từ ngày được cấp giấy phép kinh doanh, cấp giấy phép thành lập hoặc ngày mà pháp luật quy định phải khai trương hoặc phải đăng ký thì mới được coi là đã thành lập. Và chỉ khi các doanh nghiệp, tổ chức hoặc pháp nhân được coi là có năng lực hành vi dân sự đầy đủ. Năng lực pháp luật dân sự của pháp nhân. Theo quy định của BLDS thì năng lực dân sự của pháp nhân phát sinh từ thời điểm pháp nhân được thành lập và chấm dứt từ thời điểm chấm dứt pháp nhân. Quy định này có nghĩa rằng sự hình thành pháp luật và được pháp luật công nhận thì pháp nhân đó có năng lực dân sự đầy đủ, có các quyền, nghĩa vụ dân sự phù hợp với mục đích hoạt động của mình.

o *Đại diện cho tổ chức/pháp nhân và đại diện uỷ quyền:* Đây là một trong những nội dung quan trọng liên quan đến vị trí pháp lý của các bên cũng như đến hiệu lực của hợp đồng. Theo quy định tại khoản 5 Điều 139 thì người đại diện phải là người có năng lực hành vi dân sự đầy đủ. Đại diện cho tổ chức/pháp nhân thông thường được quy định trong điều lệ của pháp nhân hoặc trong quyết định thành lập của pháp nhân. Trong thực tiễn, việc uỷ quyền cũng được ghi nhận trong một loạt các tài liệu có giá trị chứng cứ khác như quy chế hoạt động của tổ chức đó, quyết định quy định trách nhiệm, nhiệm vụ, quyền hạn của từng lãnh đạo và thành viên của doanh nghiệp và kể cả trong thông báo chào hàng v.v… Và những giấy tờ này, về nguyên tắc có giá trị hợp lệ để chứng minh cho việc phân công của lãnh đạo doanh nghiệp/tổ chức đối với các lãnh đạo và thành viên khác của tổ chức/doanh nghiệp đó.

- Khi tham gia soạn thảo, ký kết hợp đồng, các bên trong hợp đồng phải hết sức lưu ý đến địa vị pháp lý của người được đại diện uỷ quyền, phạm vi được uỷ quyền nhằm tránh tình trạng có tranh chấp sau này do việc ký kết hợp đồng không đúng thẩm quyền hoặc vượt quá thẩm quyền hoặc vượt quá phạm vi đại diện uỷ quyền.

4.5.2. Các lưu ý cụ thể khác:

- *Giải thích thuật ngữ*: Hợp đồng thương mại là một dạng hợp đồng không chỉ chịu sự điều chỉnh của pháp luật mà còn bị ảnh hưởng bởi các thói quen thương mại, thông lệ, tập quán và pháp luật quốc tế, có nhiều nội dung hợp đồng như hợp đồng nhượng quyền thương mại, hợp đồng thuê hàng hoá v.v… là những hợp đồng mang

tính chất chuyên ngành cao, nội dung phức tạp và liên quan đến nhiều lĩnh vực chuyên ngành đặc thù. Để đảm bảo việc thực hiện hợp đồng một cách thuận lợi, thì việc đưa ra các khái niệm cho những nội dung cần được hiểu và áp dụng thống nhất, khoa học là rất quan trọng. Việc làm này là cần thiết nhằm tránh tình trạng có phát sinh xung đột, tranh cãi giữa các bên về cách hiểu của nội dung đó cũng như kiểm soát được tình trạng áp dụng tuỳ tiện các điều khoản của hợp đồng gây ra tình trạng phá vỡ hợp đồng.

- *Mục lục hợp đồng*: Tuỳ thuộc vào từng loại hợp đồng, nội dung, quy mô và tính chất của hợp đồng mà các hợp đồng ngoài bản chất thì còn có các mục lục hợp đồng. Mục lục hợp đồng là cần thiết và hỗ trợ đắc lực cho quá trình soạn thảo, đàm phán và thực thi hợp đồng.

- *Điều khoản về cách thức giải thích hợp đồng*: Trong trường hợp hợp đồng không có các điều khoản về khái niệm, giải thích thuật ngữ và khi điều khoản của hợp đồng có thể giải thích theo nhiều cách khách nhau thì phải chọn cách giải thích phù hợp nhất, khoa học nhất để giải thích cho từng trường hợp cụ thể. Ví dụ: giải thích theo tập quán; giải thích đặc trong mối liên hệ tổng thể của hợp đồng; giải thích có lợi cho bên yếu thế v.v…

- Trong quan hệ làm ăn, chữ "tín" là một trong những tiêu chí tối cao mà các bên đều hướng tới nhằm xây dựng các mối quan hệ thương mại lâu dài và bền vững. Tuy nhiên, tiêu chí "tin tưởng nhau" để phục vụ cho mục đích "sinh lợi" của hoạt động thương mại không chỉ phải được thể hiện bằng số lượng giao dịch, thời gian làm ăn với nhau, giá trị hợp đồng mà càng tin nhau thì các bên càng phải rõ ràng, sòng phẳng về các nội dung liên quan đến quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của nhau trong bản hợp đồng. Như đã đề cập rất nhiều lần trong phạm vi bài viết này đó là hợp đồng có chức năng rất quan trọng trong việc giúp các bên dự liệu, dự báo và tính toán được lợi nhuận và rủi ro của mình. Hợp đồng giúp

các bên gia tăng lợi nhuận và cũng giúp các bên hạn chế, kiểm soát được rủi ro mà trong quá trình kinh doanh có thể gặp phải. Xuất phát từ quan điểm đó, trong quá trình soạn thảo, đàm phán, tư vấn hợp đồng cũng như tùy thuộc vào từng hợp đồng cụ thể, các nội dung như *(i) Quy định điều khoản về sửa đổi, bổ sung hợp đồng; (ii) Quy định rõ về thời hiệu của hợp đồng;(iii) Lưu ý về các điều khoản bồi thường thiệt hại; (iv) Quy định cụ thể tên, địa chỉ, số giấy phép kinh doanh, đại diện có thẩm quyền và số tài khoản giao dịch của đối tác tham gia hợp đồng; (v) Điều khoản mang tính mô tả đối tượng hợp đồng; (vi) thời điểm có hiệu lực của hợp đồng; (vii) thời điểm chuyển quyền sở hữu;(viii) thời điểm chuyển rủi ro; (ix) ngôn ngữ sử dụng trong hợp đồng; (x) các điều khoản về giải quyết tranh chấp, về bất khả kháng* phải được coi là những điều

khoản quan trọng, cần được lưu ý và thỏa thuận kỹ lưỡng

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

1. Bạn thường mắc lỗi gì trong các cuộc thương lượng, đàm phán? Bài học rút ra?
2. Bạn đã từng đàm phán với đối tác nước ngoài hoặc trong nước nhưng có các văn hóa vùng miền khác nhau chưa? Nếu rồi, bạn có gặp khó khăn gì trong quá trình đàm phán với họ?
3. Theo bạn, những điểm cần chú ý khi ký kết hợp đồng thương mại là gì?

Nghệ thuật kinh doanh tóm gọn trong 26 chữ cái A - Z

Một doanh nhân đã chia sẻ với mọi người về nghệ thuật kinh doanh bằng những lời khuyên nằm trong bảng chữ cái từ A – Z.

A - Attitude – Thái độ tích cực: Trên con đường kinh doanh, bạn không thể tránh khỏi những khó khăn vấp váp , dù thế nào cũng luôn giữ một cái nhìn lạc quan và suy nghĩ tích cực, đồng thời truyền sự lạc quan này đến các cộng sự và giữ họ ở lại với bạn trong suốt cuộc hành trình.

B - Bold – Kiên định: Cho dù hoàn cảnh kinh doanh có lúc thăng trầm thì bạn vẫn phải giữ vững lập trường, không từ bỏ mục tiêu và không để giấc mơ lụi tàn.

C - Courteous, charming & candid – Lịch thiệp, say mê & bộc trực: Ba tính cách này thường hòa quyện với nhau ở những doanh nhân thành đạt.

D - Determined – Quyết tâm: Quyết tâm để biến những ý tưởng thành hiện thực

E - Energy – Năng lượng: Đừng phí sức vào những việc vô ích

F - Staying Focused – Luôn tập trung: Phải biết tập trung vào những vấn đề quan trọng, chứ không lan man với các tiểu tiết

G - Gregarious and generous – Hòa đồng và rộng lượng: Hòa đồng và rộng lượng để kết giao thêm nhiều bạn mới phòng khi cần đến họ.

H - Humor – Hài hước: Óc hài hước sẽ giúp bạn vượt qua những thời điểm khó khăn. Một lời nói đùa vui vẻ hay một lời bình luận dí dỏm có thể giải tỏa bầu không khí căng thẳng.

I - Innovation – Cách tân: Đây là chìa khóa không thể thiếu cho sự sáng tạo và tăng trưởng trong kinh doanh.

J - Juggle – Khả năng xử lý: Năng lực này sẽ giúp bạn xử lý nhiều nhiệm vụ một lúc mà không sợ sai lầm.

K - Kooby – Độc đáo: Ý tưởng độc đáo, thậm chí táo bạo là cái rất cần trong

kinh doanh, vì nó tạo ra sự khác biệt

L - Lead – Dẫn dắt: Những chủ doanh nghiệp thành đạt nhất luôn biết cách dẫn dắt mọi người đi theo con đường đã vạch.

M - Mentor – Người bảo trợ: Doanh nhân còn là người bảo trợ và chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức với người khác.

N - Naturally – Tự nhiên: Hãy thoải mái khi điều hành doanh nghiệp giống như là óc kinh doanh có sẵn trong AND di truyền của bạn.

O – Optimistic – Lạc quan: Đây là yếu tố rất cần trong kinh doanh nhưng cũng không nên quá xa rời thực tế.

P – Pleasantly persistent – Kiên trì trong sự thoải mái: Kỹ năng này giúp bạn duy trì sự cân bằng để có thể đi xa

Q – Question – Đặt câu hỏi: Không bao giờ từ thỏa mãn dù lúc công việc làm ăn đang tốt nhất, mà phải dự báo cả những cơ hội lẫn bất trắc.

R – Remarkable – Đặc biệt: Trong thế giới kinh doanh ngày nay, bạn phải đặc biệt và sản phẩm dịch vụ của bạn cũng phải đặc biệt thì mới nổi bật được trong rừng đối thủ cạnh tranh.

S – Strategic – Chiến lược: Chiến lược là tấm bản đồ đưa bạn đi đến mục tiêu, dù bản đồ có khi phải chỉnh lại chỗ này chỗ khác.

T – Technically competent – Nền tảng chuyên môn: Một doanh nhân giỏi phải biết tự trang bị cho mình một nền tảng kiến thức và bổ sung liên tục để cải thiện sức cạnh tranh.

U - Unflappable – Điềm tĩnh: Khi kinh doanh không diễn ra như ý muốn, bạn cần giữ được sự bình tĩnh để không phạm sai lầm khi giải quyết vấn đề.

V – Value – Tạo dựng giá trị: Các doanh nhân nào xây dựng dược giá trị cho thương hiệu, khách hàng sẽ đến với họ.

W - Wow - Ấn tượng: Bạn phải tạo ấn tượng mạnh mẽ cho khách hàng khi giao tiếp để họ không quên bạn.

X – eXtraodinary eXperiences – Trải nghiệm khác thường: Nên tạo ra những trải nghiệm thú vị với khách hàng, như một bữa ăn sáng trong không gian đẹp chẳng hạn, để họ còn quay trở lại nhiều lần trong tương lai.

Y – Young at heart – Trẻ mãi không già: Các doanh nhân thành đạt không hề già khi nghĩ đến việc học và bổ sung kiến thức.

Z- Zealous – Nhiệt huyết: Nhiệt huyết với công việc, với nhân viên và với khách hàng là yếu tố không thể thiếu ở các doanh nhân thành đạt.

HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG TÀI LIỆU GIẢNG DẠY

CHƯƠNG 1. HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP

1. Cấu trúc:

- Thời lượng giảng dạy lý thuyết: 60%
- Thời lượng cho thực hành: 40%

2. Phương pháp:

- Giảng dạy lý thuyết lấy người học làm trung tâm
- Trong quá trình học lý thuyết sẽ có một số bài tập tương tác giữa giáo viên và học viên, giữa các học viên với nhau.

CHƯƠNG 2. ĐÀM PHÁN – NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN

1. Cấu trúc:

- Thời lượng giảng dạy lý thuyết: 60%
- Thời lượng cho thực hành: 40%

2. Phương pháp:

- Giảng dạy lý thuyết lấy người học làm trung tâm
- Trong quá trình học lý thuyết sẽ có một số bài tập tương tác giữa giáo viên và học viên, giữa các học viên với nhau.

CHƯƠNG 3. CÁC GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH

1. Cấu trúc:

- Thời lượng giảng dạy lý thuyết:50%
- Thời lượng cho thực hành: 50%

2. Phương pháp:

- Giảng dạy lý thuyết lấy người học làm trung tâm
- Trong quá trình học lý thuyết sẽ có một số bài tập tương tác giữa giáo viên và học viên, giữa các học viên với nhau.
- Học viên giải quyết các bài tập tình huống cuối chương
- Chia nhóm làm bài tập xây dựng tình huống

CHƯƠNG 4. DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI VIỆC KÝ KẾT HỢP ĐỒNG TRONG KINH DOANH

1. Cấu trúc:

- Thời lượng giảng dạy lý thuyết: 60%
- Thời lượng cho thực hành: 40%

2. Phương pháp:

- Giảng dạy lý thuyết lấy người học làm trung tâm
- Trong quá trình học lý thuyết sẽ có một số bài tập tương tác giữa giáo viên và

học viên, giữa các học viên với nhau.

- Chia nhóm làm bài tập

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. George H.ross , Đàm phán theo phong cách của Trump, NXB Văn Hóa Thông tin, 2008
2. Vương Thị Kim Thanh, Quản trị hành chính văn phòng, NXB Thống Kê,
3. Business Edge, Đàm phán trong kinh doanh – Cạnh tranh hay hợp tác, NXB Trẻ, 2006
4. Dr. Rick Brinkman – Dr. Rick Kirschner, Ứng xử với những người khó chịu, NXB Tổng hợp TP HCM, 2008
5. Harvard Business school Press, Đàm phán hiệu quả, NXB Dân trí, 2009
6. Nguyễn Tiến Đức, nghệ thuật đàm phán, NXB Văn hóa thông tin, 2007
7. Harvard business esentials, Các kỹ năng quản lý hiệu quả, NXB tổng hợp TP HCM, 2006
8. Steven P. Cohen, Đàm phán thành công, NXB tổng hợp TP HCM, 2008
9. http://dantri.com.vn/vieclam/Loi-trong-dam-phan-kinh-doanh/2007/9/195611.vip
10. . http://my.opera.com/hai2hai/blog/2008/01/26/dam-phan-trong-kinh-doanh
11. .http://www.kinhdoanh.com/Home/news/Dam-phan-phi-chinh-thuc-con-dao-hai-luoi.html
12. .http://www.kinhdoanh.com/Home/Quan-tri/Huong-dan/Tiem-thuc-va-dam-phan-kinh-doanh.html
13. http://www.anhnd.net/diary/cac-muc-do-cua-viec-lang-nghe/
14. http://ctxhtth.vicongdong.vn/news/view.aspx?newsId=48671369)